

Perttu Hietala

ASiantuntijapalvelun tuotteistaminen

Case: Käyttäjäkeskeinen suunnittelu

ASiantuntijapalvelun tuotteistaminen

Case: Käyttäjäkeskeinen suunnittelu

Perttu Hietala
Opinnäytetyö
Kevät 2015
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen
koulutusohjelma
Oulun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun ammattikorkeakoulu

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Tekijä: Perttu Hietala

Opinnäytetyön nimi: Asiantuntijapalvelun tuotteistaminen. Case: Käyttäjäkeskeinen suunnittelu

Työn ohjaaja: Helena Ahola

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2015

Sivumäärä: 67 + 7 liitesivua

Asiantuntijapalvelut kuten konsultointi voivat olla asiakkaalle hankalasti hahmotettavia, aineettomia hankintoja. Tuotteistamisen avulla palveluista voidaan tehdä asiakkaalle konkreettisempia ja helpommin myytäviä. Tämä tutkimus tehtiin kohdeyritykselle, jonka tarkoituksena oli tuotteistaa omaa asiantuntijapalveluaan. Työn tavoite oli selvittää asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen hyötyjä sekä sitä miten asiantuntijapalveluita tuotteistetaan. Lisäksi kohdeyritykselle koostettiin sopiva malli tuotteistamisen prosessille jota sovellettiin valittuun asiantuntijapalveluun. Tutkimus oli luonteeltaan sekä toiminta- että konstruktiivinen tutkimus ja siinä etsittiin lähdekirjallisuudesta tietoa asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta ja prosessimalleista. Tutkimuksen tekijä osallistui kohdeyrityksen toiminnan analysointiin ja kehittämiseen, jossa sovellettiin koostettua tuotteistamisen mallia kohdeyrityksen tarjoamaan valittuun asiantuntijapalveluun.

Kohdeyrityksen tuotteistamiseen valittua asiantuntijapalvelua kehitettiin tuotteistamisen prosessimallin mukaisesti. Tuloksina syntyi erilaisia kuvauksia sekä palvelun tuottamisen prosessista että myös palvelua konkretisoivia keinoja kuten palvelukuvauksia. Tutkimus auttoi jäsentämään yrityksen palveluita ja aikaansai myös erilaisia kehittämistoimenpiteitä jatkoa varten. Tutkimuksen myötä kehitettyä palvelua tullaan pilotoimaan asiakasprojekteissa.

Tutkimuksen tulokset ovat hyödynnettävissä kohdeyrityksen tulevilla asiakasprojekteissa. Saatujen kokemusten ja palautteen perusteella mallia voidaan myös jatkokehittää. Tutkimus helpotti kohdeyrityksen palvelun tuotteistamista ja jatkossa sovittuja menetelmiä, ja toimenpiteitä tullaan hyödyntämään myös muiden yrityksen palveluiden tuotteistamisessa.

Asiasanat: asiantuntijapalvelut, tuotteistaminen, käyttäjäkeskeinen suunnittelu

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Entrepreneurship and Business Competence

Author: Perttu Hietala

Title of thesis: Productisation of a professional service. Case: User centered design

Supervisor: Helena Ahola

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2015

Number of pages: 67 + 7

Organisations can benefit from professional services such as consultation. But due to their intangible nature organisations selling these services find their customers often don't understand the benefits they offer. One way to make these benefits more concrete and in turn aid their uptake is the method of productisation of services. This study was performed at an organisation that provides such services and whose goal was this productisation of its professional services. The aim was to determine both how this was done and if it resulted in any benefits. This study included the creation of a productisation product process model for the organisation, as well as using the action and constructive research methods. The research included going through the existing literature for productisation of services. The researcher took an active part in the creation of a productisation process model for the organisation and its application to a selected service.

The outcomes of the development work included different types of illustrations and schemes for the service. This was further codified through the service descriptions that could then be shown to the customer demonstrating the outcomes and benefits of the service. This study helped in the structuring of the existing services as well as leading to additional development actions for the future.

The professional service productised during this study will initially be piloted in future customer projects. The experience and feedback received from the pilot will then be used for further developing the productisation process model. This study helped the organization in understanding how to productise its professional services. In the future the agreed methods and actions can be utilized to further productise more of the organisations services.

Keywords: professional services, productisation, user centered design

SISÄLLYS

| | |
|--|----|
| TIIVISTELMÄ..... | 3 |
| ABSTRACT..... | 4 |
| 1 JOHDANTO | 7 |
| 1.1 Tutkimuksen taustaa | 7 |
| 1.2 Tutkimusongelmat | 8 |
| 1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto | 9 |
| 1.4 Tutkielman rajaus | 11 |
| 2 ASiantuntijapalveluiden tuotteistaminen..... | 12 |
| 2.1 Palveluiden ominaispiirteitä | 12 |
| 2.2 Asiantuntijapalvelut | 13 |
| 2.3 Tuotteistamisen tunnuspiirteet..... | 16 |
| 2.4 Tuotteistamisen tavoitteet..... | 17 |
| 2.5 Tuotteistamisesta saatavat hyödyt | 18 |
| 2.5.1 Palvelun vakiointi ja räätälöinti | 18 |
| 2.5.2 Oppiminen ja tietämyksen siirtäminen..... | 19 |
| 2.5.3 Tehokkuus ja laatu | 19 |
| 2.5.4 Markkinoinnin tehostuminen | 20 |
| 2.5.5 Vaikutukset asiakastyytyväisyyteen | 21 |
| 2.5.6 Vaikutukset hinnoitteluun | 21 |
| 2.5.7 Johtamisen ja kannattavuuden parantuminen..... | 22 |
| 2.6 Tuotteistamisen haasteet | 22 |
| 2.7 Tuotteistamisen asteet ja vaiheet | 23 |
| 2.8 Palvelun tuotteistamisen mallit | 25 |
| 2.8.1 Palvelupaketit..... | 26 |
| 2.8.2 Palvelumoduulit..... | 26 |
| 2.8.3 Tuotteistamisen prosessimallit | 27 |
| 2.9 Tuotteistamisen prosessimalli kohdeyritykselle | 38 |
| 3 TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY | 40 |
| 3.1 Kohdeyritys..... | 40 |
| 3.2 Käyttäjäkeskeinen suunnittelu | 41 |

| | | |
|-------|--|----|
| 3.3 | Kohdeyrityksen nykyinen palvelutarjooma..... | 42 |
| 3.3.1 | Tuote ja palvelukonseptointi..... | 43 |
| 3.3.2 | Käyttöliittymäsuunnittelu | 43 |
| 3.3.3 | Käytettävyystestaus | 43 |
| 3.3.4 | Graafinen suunnittelu | 44 |
| 3.3.5 | Palvelumuotoilu..... | 44 |
| 3.3.6 | Koulutus..... | 44 |
| 3.4 | Tuotteistamisen nykytila kohdeyrityksessä..... | 45 |
| 4 | TUOTTEISTAMISPROSESSIN SOVELTAMINEN JA TULOKSET KOHDEYRITYKSESSÄ | 47 |
| 4.1 | Palvelutarjooman kuvaus | 47 |
| 4.2 | Tuotteistamisen kohteeksi valitun palvelun määrittely | 48 |
| 4.2.1 | Palvelun sisältö ja rakenne | 49 |
| 4.2.2 | Palvelun prosessi..... | 51 |
| 4.3 | Palvelun vakioiminen..... | 52 |
| 4.4 | Palvelun konkretisointi..... | 54 |
| 4.5 | Hinnoittelu | 55 |
| 4.5.1 | Pilotointi | 56 |
| 4.5.2 | Seuranta ja mittaaminen | 56 |
| 4.5.3 | Jatkokehittäminen | 58 |
| 5 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 59 |
| | LÄHTEET..... | 64 |
| | LIITTEET | 68 |

1 JOHDANTO

Luovan osaamisen käyttö on suuri mahdollisuus. Luovaa osaamista tarvitaan sisältöjen kehittämiseen. Luovaa osaamista tarvitaan muotoilemiseen, jotta saamme helppokäyttöisiä tuotteita. Hyvässä tuotteessa yhdistyy se, että se palvelee siinä tarkoituksessa sitä funktiota joka tuotteella on. Tämän lisäksi tuote on helppokäyttöinen, se on esteettisistä kaunis ja ympäristöllisesti kestävä. Kaikkiin näihin käyttötarkoituksiin luova osaaminen antaa kontribuutionsa. (Santamäki-Vuori 2014, hakupäivä 19.2.2015.)

Asiantuntijapalveluilla on kysyntää nyt ja tulevaisuudessa. Niin sanotuilla luovilla aloilla toimivien yritysten vaikutukset kansatalouteen ovat moninaiset. Osaamisen perusteella syntyy uutta liiketoimintaa. Luovien alojen osaaminen myös auttaa muita toimialoja parantamaan omia tuotteita ja palveluita. Osaaminen hyödyntäminen myös kasvattaa Suomen kilpailukykyä. (Peltola, Ollila & Metsä-Tokila 2014, hakupäivä 19.2.2015.)

Asiantuntijapalveluita ei ole perinteisesti mielletty tuotteiksi, koska osaamisen myymistä ei koeta tuotteiden myynniksi. Myytävä tuote voi kuitenkin olla asiakkaalle tarkoitettu tuote tai palvelu, tai näiden yhdistelmä. Palvelukomponenttien osuus tavaroiksi luokiteltavissa tuotteissa voi olla hyvinkin suuri. Kaikista palveluista asiantuntijapalvelut ovat yleensä kaikkein aineettomimpia. Palvelua hankkivan asiakkaan voi olla vaikea arvioida sen laatua sekä ennen että jälkeen palvelun ostamisen. Palveluiden tuottamisen taustalla on kuitenkin usein pitkä ja työläs kehittämisprosessi. (Lehtinen ja Niinmäki 2005, 10.)

Asiantuntijapalveluiden systemaattisella kehittämisellä tavoitellaan kilpailukykyisen, kannattavan ja innovatiivisen liiketoiminnan luomista. Hyvin suunniteltu ja kehitetty kehittämisohjelma, innovointi, kustannustehokkuus sekä asiakaslähtöisyys ovat seikkoja, joihin palveluita kehittävän yrityksen tulisi paneutua menestyäkseen ja ylläpitääkseen kilpailukykyä (Jaakkola, Orava & Varjonen 2009, 3.)

1.1 Tutkimuksen taustaa

Tämän tutkielman avulla lukija saa kuvan asiantuntijapalveluista sekä niiden tuotteistamisesta. Työssä selvitetään tuotteistamien hyötyjä sekä erilaisia menetelmiä ja malleja tuotteistamisen

tueksi. Tutkimus tehdään kohdeyritykselle, joka tuottaa käyttäjäkeskeisen suunnittelun palveluita. Kohdeyritys haluaa kehittää palveluitaan tuotteistamisen avulla, sillä käyttäjäkeskeisen suunnittelun palvelut voivat joskus olla vaikeasta hahmotettavia. Palvelut ovat tyypiltään tietointensiivisiä asiantuntijapalveluita (Knowledge Intensive Business Services, KIBS). Tuotteistamisen avulla pyritään selvittämään palveluiden sisältöä sekä yritykselle että sen asiakkaille. Asiantuntijapalveluiden tuotteistamisella tavoitellaan hyötyjä, kuten esimerkiksi konkreettisempia, helpommin ymmärrettäviä tuotteita. Tuotteistettu palvelu myös helpottaa sen myyntiä.

Tutkimuksessa selvitetään asiantuntijapalveluiden luonnetta, niiden tuotteistamisen periaatteita ja käyttäjäkeskeisen suunnittelun palveluille soveltuvaa tuotteistamisen prosessimallia. Työssä tutkitaan myös tekijöitä, jotka vaikuttavat tuotteistamisen onnistumiseen. Tutkimuksessa valitaan ja koostetaan tuotteistamisen malli jota lähdetään soveltamaan kohdeyrityksen palveluiden tuotteistamiseen. Tutkimuksen teoreettisen osuuden jälkeen käytännön osassa kokeillaan mallin käyttöönottoa kohdeyrityksessä yhden valitun palvelun osalta. Työ auttaa kohdeyritystä jäsentämään ja konkretisoimaan palveluitaan.

1.2 Tutkimusongelmat

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa asiantuntijapalveluiden luonnetta, niiden tuotteistamiseen liittyviä seikkoja sekä erilaisien mallien käyttöä tuotteistamisen tueksi. Lähdekirjallisuuden pohjalta tarkastellaan tutkimuksen kohteena olevaa yritystä ja sen nykytilaa asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen suhteen.

Tutkimusongelmat ovat seuraavat:

1. Mitä hyötyjä asiantuntijapalveluiden tuotteistamisella saavutetaan?
2. Miten asiantuntijapalveluita tuotteistetaan?
3. Millainen tuotteistamisen prosessimalli soveltuisi kohdeyritykselle?
4. Mitä tuotteistamisen prosessimallin soveltaminen saa aikaan kohdeyrityksessä?

Ensimmäisen tutkimusongelman osalta selvitetään lähdekirjallisuuden avulla erilaisia tuotteistamisen hyötyjä. Toinen tutkimusongelma paneutuu asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen

periaatteisiin sekä malleihin ja vaiheisiin. Tutkimus selvittää kohdeyrityksen kannalta olennaisia hyötyjä tuotteistamisesta. Kolmannessa tutkimusongelmassa tarkastellaan erilaisia tuotteistamisen prosessimalleja, joista valitaan ja koostetaan malli käytettäväksi kohdeyrityksen valitun palvelun tuotteistamisessa. Neljännessä tutkimusongelmassa keskitytään koostetun tuotteistamisen prosessimallin soveltamiseen kohdeyrityksessä valittuun asiantuntijapalveluun ja tarkastellaan mitä tuloksia prosessissa syntyi.

1.3 Tutkimusmenetelmät ja aineisto

Tutkimus on tyypiltään toimintatutkimus sekä konstrukttiivinen tutkimus. Kirjallisuudesta ja tutkimuksista etsitään tietoa asiantuntijapalveluiden tuotteistamisesta ja sen hyödyistä. Työssä tarkastellaan kuinka asiantuntijapalveluita tuotteistetaan sekä tähän liittyviä erilaisia tuotteistamisen malleja ja prosesseja. Työssä valitaan myös tuotteistamisen prosessimalli, jota muokataan ja sovelletaan kohdeyrityksen palveluiden tuotteistamiseen. Mallia pilotoidaan käytännössä kohdeyrityksen yhden palvelun osalta. Tarkoituksen on myöhemmin kerätä kokemuksia pilotista ja kehittää tuotteistamisen mallia. Suunnitelmana on myös soveltaa mallia jatkossa muihin yrityksen palveluihin. Menetelminä tutkimuksessa toimivat havainnointi, haastattelut, workshopit ja laadullinen analyysi.

Toimintatutkimus tutkii sekä myös yrittää muuttaa olemassa olevia käytäntöjä ja etsii ratkaisuja ongelmiin eri alueilla. Olennaista on se, että tutkittavat otetaan mukaan tutkimukseen aktiivisiksi osallisiksi. Käytännössä tämä tarkoittaa tutkimuskohteessa toimivien ihmisten osallistamista tutkimukseen. Toimintatutkimuksen keskeinen lähtökohta on se, että sosiaalista tilannetta voidaan parhaiten ymmärtää, kun sitä ensin yritetään muuttaa ja sitten muutoksen vaikutuksia arvioidaan. Toimintatutkimukselle tyypillistä on käytäntöön suuntautuminen ja ongelmakeskeisyys. Tutkija ja tutkittavat toimivat aktiivisina toimijoina muutosprosessissa, jossa osapuolten yhteistyö toimii perustana. Olennaista toimintatutkimuksessa on pyrkiä erilaisten asiatiilojen muutokseen mahdollisimman reaaliaikaisesti, edistämällä ja parantamalla niitä. Samalla tulee kuitenkin muistaa, että kyseessä on tutkimus. Vaikka aiotut käytännön muutokset eivät aina onnistuisikaan, toimintatutkimus tuottaa aineistoa ja sitä kautta myös uutta tutkimustietoa (Kuula 2014)

Tässä tutkimuksessa tekijä on mukana kohdeyrityksen toiminnassa seuraten ja havainnoiden tätä. Yrityksen liiketoimintaa sekä toimintatapoja selvitetään haastatteluiden avulla ja keräämällä tietoa

yrittäjien hankkeista sekä tehtävistä. Kohdeyrityksen nykytila analysoidaan ja tutkimuksen tuloksena valitun tuotteistamisen prosessimallin toimivuutta arvioidaan yhdessä kohdeyrityksen kanssa ja tarpeen mukaan muokataan toimivaksi. Tässä toiminnassa yhdistyy sekä toimintatutkimuksen että konstruktivisen tutkimuksen menetelmät. Konstruktivinen osuus tässä tutkimuksessa liittyy tuotteistamisen mallien tutkimiseen sekä kohdeyritykselle soveltuvaksi arvioidun mallin koostamiseen.

Konstruktivisella tutkimuksella tarkoitetaan ongelmanratkaisua erilaisten mallien, diagrammien, suunnitelmien, organisaatioiden yms. luomisen kautta. Se soveltuu hyvin lähestymistavaksi, kun tavoitteena on konkreettinen tuotos. Konstruktivistisesta tutkimuksesta käytetään monilla eri aloilla kuten esimerkiksi teknisten tieteiden, lääketieteen sekä liiketalouden puolella. Tutkimustiedon pohjalta pyritään rakentamaan uudenkaltaista todellisuutta. Jotta uusi rakenne voidaan luoda, tarvitaan olemassa olevaa teoriaa ja tietoa joka kerätään käytännöstä. (Kasanen, Lukka & Siitonen 1993; Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 65.)

Konstruktivinen tutkimus soveltuu hyvin lähestymistavaksi kehittämistehtäviin, joissa kehitystyön pohjalta tavoitellaan rakenteita, joita voidaan arvioida niiden tuottamien käytännön hyötyjen perusteella. Liiketoimintaan ja tiedeyhteisöön tuotetaan uutta tietoa tarjoamalla johonkin käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltava ratkaisu. Käytännön ongelma ja sen ratkaisu tulee sitoa teoreettiseen tietoon. Tavoite on ratkaisu, joka toimii mielellään muuallakin kuin ainoastaan kohdeorganisaatiossa. Oman haasteensa tuokin luodun konstruktion toimivuuden testaaminen ja se kuinka osoitetaan sen tarjoama tieteellinen anti. (Ojasalo ym. 2009, 65.)

Konstruktivinen lähestymistapa voidaan vaihteistaa eri osiin ja tapauksesta riippuen vaiheiden järjestys voi muuttua. Alkuun tulisi löytää konkreettinen, merkityksellinen ongelma, jota halutaan ratkoa. Tämän jälkeen tutkimuksen aihe tulisi ymmärtää eli tutkimuksen kohteesta tulisi löytää kattavasti tietoa. Tiedonkeruun jälkeen on vuorossa ratkaisun rakentaminen, sen innovointi. Ratkaisu tulee myös seuraavassa vaiheessa todeta toimivaksi. Tämän jälkeen tulisi osoittaa ratkaisun teoreettinen yhteys ja kontribuutio tutkimukselle. Viimeisenä vaiheena tulisi arvioida ratkaisun soveltuvuuden laajuutta, voidaanko sitä käyttää laajemmalti. Käytännössä ratkaisun toimivuutta tulee testata kohteessaan eli kohdeorganisaatiossa. (Kasanen ym. 1993.)

Konstruktiivisessa tutkimuksessa käytettävien menetelmien kirjo on laaja. Aineiston kerääminen tulisi toteuttaa monin eri keinoin, jotta päästään tutkimustyön tavoitteisiin, uuden kehittämiseen. Tyypillisesti tiedonkeruun menetelminä käytetään havainnointia, haastatteluita ja kyselyitä. Yhteistyötä tarvitaan, jotta tutkimuksen tekeminen onnistuu. Tärkeää on myös tunnistaa tarpeet, joita kehitettävän ratkaisun tulevilla käyttäjillä on. (Ojasalo ym. 2009, 66.)

1.4 Tutkielman rajaus

Tutkimuksessa sovelletaan valittua tuotteistusprosessin mallia yhteistyössä kohdeyrityksen kanssa valittuun asiantuntijapalveluun. Yrityksen koko palvelutarjoomaa ei lähdetä kehittämään valitun tuotteistamismallin pohjalta. Tutkimuksen kuluessa valitun mallin mukaan tuotteistetaan palvelua ja kerätään saatavilla olevat arviot soveltuvuudesta ja toiminnasta. Tutkimuksen ajankohta ja kesto huomioiden kehitystyön tulosten seurannalle ja mittaamiselle suunnitellaan toimenpiteitä ja mittareita, mutta tulosten kerääminen ja analysointi rajataan pois tästä tutkimuksesta. Teoriaosuudessa palveluiden yleisiä piirteitä kuvataan vain rajallisesti ja keskitytään asiantuntijapalveluihin. Palvelun laatu ja hinnoittelu otetaan tutkimuksessa huomioon rajatusti. Päähuomio on asiantuntijapalvelun tuotteistamisen hyödyissä yrityksen kannalta, tuotteistamisen vaiheistuksessa sekä prosessimallissa.

2 ASiantuntijapalveluiden tuotteistaminen

Tässä osiossa tarkastellaan alussa joitakin kaikille palveluille yhteisiä piirteitä, seuraavaksi asiantuntijapalveluita ja niiden ominaispiirteitä sekä tuotteistamisen olemusta ja tuotteistamisella saavutettavia hyötyjä. Lisäksi tarkastellaan tuotteistamisen eri asteita ja vaiheita ja esitellään kirjallisuudessa esitettyjä prosessimalleja asiantuntijapalveluiden tuotteistamiselle. Lopuksi koostetaan tuotteistamisen prosessimalli, jota sovelletaan kohdeyrityksen asiantuntijapalveluun.

2.1 Palveluiden ominaispiirteitä

Prosessiluontoisuus on Grönroosin (2000, 48) mukaan tärkein palveluiden ominaispiirre. Palvelut ovat prosesseja, jotka koostuvat erilaisista aktiviteeteista, joissa on osallisena erilaisia resursseja kuten esimerkiksi ihmiset ja muut resurssit. Nämä resurssit ovat kanssakäymisessä asiakkaan kanssa jonka ongelmaan pyritään löytämään ratkaisu. Asiakkaan osallistumisesta tulee osa ongelman ratkaisua.

Palvelun aineettomuus aikaansaa sen että palvelu koetaan usein subjektiivisesti. Asiakkaiden kokemukset palvelusta kuvaillaan usein termein kokemus, luottamus, tunne ja turvallisuus. Kuitenkin nämä ovat hyvin abstrakteja tapoja kuvata mitä palvelu on. Tämä johtuu pitkälti palvelun aineettomuudesta, mutta palveluissa on usein mukana myös aineellisia osia (esimerkiksi auton huolto ja varaosat, ravintola ja ruoka). Palveluiden pääkohdat ovat kuitenkin aineettomissa osissa ja aineetonta on asiakkaan vaikea arvioida. Kuinka annetaan tarkka arvo esimerkiksi koetulle luottamukselle? Tämän vuoksi palveluiden tutkimuksen alueella usein ehdotetaan palvelun aineellisuuden lisäämistä esimerkiksi konkreettisia, fyysisiä asioita kuten esimerkiksi kortit pankissa sekä erilaiset dokumentit matkatoimistossa. (Grönroos 2000, 49) Palvelun laatu on asiakkaan kokema asia ja silloin kun se vastaa asiakkaan odotuksia, voidaan puhua hyvästä laadusta. Asiakkaan kokema laatu tuo hänelle arvoa ja sitä kautta asiakastyytyvyyttä. (Jaakkola ym. 2009.)

Palveluiden tuotannossa systemaattisen tuotekehityksen harjoittaminen on perinteisesti ollut pienemmässä roolissa. Lähinnä on keskitytty siihen miten omaa osaamista on hyödynnetty omassa toiminnassa. Tuotteiden korostus ja asiakkaan saaman hyödyn pohtiminen on jäänyt pienemmälle huomiolle. (Sipilä 1995, 24.)

2.2 Asiantuntijapalvelut

Asiantuntijapalveluissa voidaan puhua hyötyä tuottavista vaihdon välineistä, joiden perustana on jokin erityisosaaminen. Ne ovat muiden palveluiden tapaan aineettomia toimintoja, jotka suurelta osin tuotetaan, markkinoidaan sekä kulutetaan samanaikaisesti. Palveluiden perusominaisuuksien (aineettomuus, toiminto- ja prosessiluonne sekä samanaikaisuus) lisäksi asiantuntijapalveluille on ominaista jokin erityisosaaminen. Tämä erityisosaaminen vasta tekee palvelusta asiantuntijapalvelun. Osaamisen kautta ratkotaan asiakkaan ongelmia ja luonteeltaan työ on suunnittelua vaativaa tietotyötä, joka vaatii henkistä prosessointia. Jos palvelun hallitseva osa sisällöstä on tiedon, asiantuntijuuden sekä erikoisasiantuntijuuden jakamista, voidaan puhua asiantuntijapalvelusta. (Sipilä 1995; Lehtinen & Niinimäki 2005, 9-10.)

Erityisosaaminen koostuu tiedosta, taidosta ja luovuudesta mutta myös motivaatiosta. Asiantuntijapalveluiden kohdalla käytetään usein myös termiä tietointensiiviset palvelut (KIBS = Knowledge Intensive Business Services) Asiantuntijapalveluissa vaativien aineettomien osaamis- sekä tietoelementtien osuus on suurin. (Lehtinen & Niinimäki 2005; Sipilä 1995, 26) Asiantuntijapalvelut ovat korkean tietointensiivisyyden palveluita, kuten kuviossa 1 on esitetty.

| | | TUOTTEIDEN TIETOINTENSIIVISYYS | |
|-----------------|----------|--------------------------------|----------------------|
| | | Alhainen | Korkea |
| TUOTTEEN OLEMUS | Fyysinen | Perinteinen teollisuus | High-Tech -yritykset |
| | Palvelu | Palveluteollisuus | Asiantuntijapalvelut |

KUVIO 1. Asiantuntijapalveluiden sijoittuminen yrityskentässä (Sipilä 1995, 26)

Tietointensiivisille palveluyrityksille ominaista on se, että niiden toiminta pohjautuu vahvasti asiantuntemukseen. Ne joko tuottavat ensisijaisesti itse tähän tietoon ja tietämykseen liittyviä

palveluita kuten konsultointi ja erilaiset raportit, tai ne käyttävät tietämystään apuna asiakkaiden palveluiden tuotantoon. Liiketoiminnassa pyritään tiedon luomiseen, kartuttamiseen ja jakamiseen. Korkean tietointensiivisyyden yrityksissä korostuu myös innovointi. (Miles, Kastrinos, Flanagan, Bilderbeek, Den Hertog, Huntink & Bouman 1995.)

Asiantuntijapalveluita tarjoavien yritysten menestykseen vaikuttavat monet tekijät. Tavoitteena on saada rekrytoitua ja pidettyä yrityksessä parhaat mahdolliset ammattilaiset. Yrityksessä olevaa osaamista tulisi käyttää parhaimpiin mahdollisiin projekteihin ja töihin. Tällä pyritään maksimoimaan sekä yrityksen että asiakkaan arvontuotanto lyhyellä aikajänteellä ja oppimisen sekä yrityksen maineen kasvattaminen pidemmällä aikavälillä. Asiantuntijayritysten tulisi myös käyttää ja kehittää menetelmiä ja toimintatapoja, joilla maksimoidaan ajan kuluessa tapahtuva oppiminen ja minimoidaan arvon menettäminen. Liiketoiminnan tulisi toisaalta myös tuottaa riittävästi voittoa, jotta voidaan tehdä nyt ja jatkossa mielenkiintoisia projekteja. Projektit tulisi toteuttaa tavalla, joka edistää ja parantaa yrityksen mainetta, jotta saadaan tehtäväksi riittävän haastavia projekteja ja saadaan hankittua yritykseen lisää alan parhaita ammattilaisia. (Løwendahl 2000, 139.)

Tietoteknisen kehityksen myötä jotkut palvelut ovat siirtyneet yhä enemmän verkkoon ja niiden tietointensiivisyys on kasvanut. Toisaalta samaan aikaan tiedon ja osaamisen välittämiseen liittyvät palvelut säilyvät suurelta osin henkilökohtaiseen kanssakäymiseen perustuvina palveluina. Niiden markkinointi voidaan toteuttaa verkossa, mutta niiden tuottaminen vaatii nyt ja jatkossa kasvokkain tapahtuvaa kanssakäymistä. Palveluiden tuotteistaminen lisääntyy niiden digitalisoitumisen myötä. Tietointensiivisten palveluiden tapauksessa asiakasta lähellä tuotettavien komponenttien lisäksi palveluun voi kuulua myös niin sanottuja etäkomponentteja, joiden tuottaminen on mahdollista missä päin maailmaa tahansa esimerkiksi edullisemman kustannuksen paikoissa. Voidaan puhua niin sanotusta Kiina –ilmiöstä; tietyt osat palvelusta tuotetaan siellä missä se on edullisinta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 10-11.)

Asiantuntijapalveluiden tuottamisessa asiakkaalla on keskeinen rooli. Asiakas yleensä edustaa tilaajaa ja tarjottavaa palvelua joudutaan monissa tilanteissa muokkaamaan yhdessä tämän kanssa. Asiantuntijapalveluiden tarve liittyy usein jonkin uuden asian kehittämiseen ja/tai jonkin monimutkaisen ongelman ratkaisemiseen. Määrittelyvaihe on monessa tapauksessa työläs ja vaativa osa. Palvelutuotteen tilaaminen on usein vaikeaa, jos/kun asiakas ei pysty määrittelemään

tarvettaan tarkasti. Tämän vuoksi monissa tapauksissa tarvitaan esitutkimusta ja perehtymistä ongelmaan, jotta tarjottavasta palvelusta saataisiin tarkempi. Asiantuntijapalveluiden tapauksessa määrittely syntyy asiakkaan ja palveluntarjoajan yhteistyönä. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Asiantuntijapalvelut muista palveluista erottava piirre on luovuus sekä ainutlaatuinen osaaminen. Asiantuntijoita tarvitaan kun ratkotaan monimutkaisia ongelmia tai kehitetään jotain uutta. Asiantuntijapalveluiden tuottajalta vaaditaan erilaisia taitoja sekä ominaisuuksia kuten yleisnäkemyksiä, laajaa kokemusta, hyviä käsitevalmiuksia sekä inhimillistä luovuutta. Lisäksi tarvitaan kykyä toteuttaa suunniteltu palvelu. Asiantuntijapalveluihin kohdistuvat odotukset ovat niin suuria, että kaikkia ominaisuuksia ei välttämättä löydy yhdestä ja samasta henkilöstä. Palveluiden tuottajien on pyrittävä siihen että voidaan muodostaa pareja ja tiimejä joiden kokonaisuudesta tarvittavat tiedot ja taidot löytyvät. (Sipilä 1995, 26-27.)

Asiantuntijapalveluihin liittyy myös riskejä. Epäonnistuneen palvelun aikaansaamat seuraukset voivat olla mittavia. Toisaalta hankitun asiantuntijapalvelun laatua voi olla vaikea arvioida ostohetkellä. Päätös palvelun hankkimisesta joudutaan usein tekemään epävarmuuden tilassa niissä tilanteissa, joissa asiakkaalla ei ole aiempaa kokemusta palvelun tarjoajasta. Palvelua voi olla myös vaikea arvioida jälkikäteen. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 11.)

Asiantuntijapalveluissa palvelun tuottajan ja asiakkaan välinen kommunikointi on usein haastavaa. Asiakkaan ja palvelun tuottajan näkemykset tarvittavasta palvelusta voivat poiketa suuresti toisistaan. Asiakas on oman alansa asiantuntija, mutta ei välttämättä ymmärrä erityistä tarvetta muutokseen, kun taas palvelun tuottaja ei välttämättä ymmärrä riittävästi asiakkaan toimintaympäristöä. Asiakkaan mielipiteet voivat olla voimakkaita, vaikka tietämys ongelmasta on pinnallisella tasolla. Sipilä (1995, 28) mainitseekin, että asiantuntijapalveluiden tapauksessa asiakas ei aina ole oikeassa. Tämä on kuitenkin taho jolla on tarvittavat rahat ja valinnan mahdollisuus palveluntarjoajia kilpailutettaessa. Asiantuntijalta vaaditaan taitoa, jotta asiakkaalle onnistutaan myymään sellainen ratkaisu, jonka hän todella tarvitsee. Asiakas ei välttämättä pysty analysoimaan todellista tarvetta ja näinollen tekemään oikeanlaista tilausta. Toisaalta asiantuntija ei välttämättä voi tarjota täsmällistä ratkaisua asiakkaalle ilman tutustumista ongelmaan. Nämä seikat tekevät tarvemäärittämisestä erittäin tärkeän ja vaativan osan palvelutuotteesta. Usein kuitenkin tarpeen määrittäminen koetaan asiakkaan puolelta vaiheeksi, josta ei olla valmiita maksamaan. Sipilä (1995, 47) puhuu diagnoosin aliarvioinnista, siitä ei haluta maksaa.

Toisaalta haluaisimmeko esimerkiksi lääkärin määräävän lääkkeitä vaivaan ennen diagnoosin tekoa?

2.3 Tuotteistamisen tunnuspiirteet

Tuotteistamiselle on esitetty kirjallisuudessa erilaisia määritelmiä. Sipilä (1995, 12) määrittelee asiantuntijapalveluiden tuotteistamisen toiminnaksi, jossa asiakkaalle tarjotaan palvelun määrittelyä, suunnittelua, kehittämistä, kuvaamista ja tuottamista siten, että asiakkaan palvelusta saamat hyödyt on maksimoitu ja toisaalta palvelun kehittänyt asiantuntijayritys saavuttaa omat tulostavoitteensa.

Tuotteistamisajattelussa tavoitellaan sitä, että yritys voi paketoida tarjoomaansa asiakkaan ymmärtämään muotoon ja helpottaa tämän ostopäätöksen tekoa. Käytännössä yrityksessä tämä tarkoittaa tuotteen luomiseksi tarkoitettujen prosessien määrittelyä sekä asiakkaan suuntaan tuotteen kokonaisuuden muodostavan kokonaisuuden konkretisointia. (Simula, Lehtimäki, Salonen & Malinen 2009, 21.)

Tuotteistaminen mielletään usein jonkin asian standardoimiseksi ja vaikka se onkin osa prosessia, on kyse kuitenkin huomattavan paljon laajemmasta toiminnasta. Toivosen (2012) mukaan tuotteistaminen vähentää palveluun liittyvää räätälöinnin tarvetta, mutta se ei tarkoita palvelun standardointia. Palvelun luonteelle ominaista on kuitenkin asiakaskohtainen vaihtelu jossain määrin. Tuotteistaminen voidaan hahmottaa ajattelutapana, joka toteuttaa käytännössä yrityksen tuote- ja tuotekehitysstrategiaa. Tämä pitää sisällään muutakin kuin tuotteiden määrittelyä, se täsmentää ja jäsentää yrityksen koko palvelutuotantoa paremmin hallittavaan muotoon. Tuotteistetun palvelutuotteen tunnistaa siitä, että sen käyttö- tai omistusoikeus voidaan halutessaan myydä edelleen. (Lehtinen & Niinimäki 2009, 30; Sipilä 1995.)

Parantainen (2007, 14) puhuu asiantuntemuksen monistuksesta mahdollisuutena ja kilpailuedun vaalijana. Hänen mukaansa kaikenlainen asiantuntijuus on monistettavissa ja asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen mahdollistaa tämän. Monimutkaisten taitojen monistaminen mahdollistaa sen, että muutkin kuin huippuammattilaiset saavat aikaan näyttäviä tuloksia. Käytännössä monistaminen tarkoittaisi sitä, että erikoisosaaminen on siirrettävissä ilman että asiantuntija joutuu kouluttamaan itse jokaisen uuden asiantuntijan. Tämä voidaan toteuttaa eri

keinoin kuten esimerkiksi käsikirjojen ja työohjeiden, tarkistuslistojen, prosessikuvausten, seminaarien, työharjoittelun sekä palvelun jatkuvan kehitystyön avulla.

Tuotteistamaton palvelu taas voidaan tunnistaa Parantaisen (2009, 25) mukaan suhteellisen helposti selvittämällä mitä palvelu maksaa, mitä palveluun kuuluu ja kuka palvelusta vastaa. Tuotteistus on huonolla asteella ja/tai sitä ei ole tehty ollenkaan, jos näihin kysymyksiin ei pystytäkään vastaamaan. Palvelun hinta tulisi olla ilmoitettavissa jollain perusteella asiakkaalle välittömästi. Hinnan ei tarvitse silti olla sama kaikille. Palvelun sisältö tulee suunnitella ja määritellä jotta se voidaan esittää asiakkaalle ja toisaalta perustella palvelun hintaa. Yrityksessä tuote tulee olla jonkin vastuulla, jotta sen kehittäminen ja hinnoittelu on yleensä ottaen mahdollista.

2.4 Tuotteistamisen tavoitteet

Tavoitteena palveluiden systemaattisessa kehittämisessä on kilpailukykyisen, kannattavan ja innovatiivisen liiketoiminnan luominen, joka pärjäisi myös kansainvälisillä markkinoilla. Palveluiden erityispiirteistä johtuen perinteiset teollisen tuotannon mallit tuotekehitykseen eivät välttämättä sovi suoraan sellaisinaan palveluiden kehittämiseen. Tuotteistamisen avulla yritys voi systematisoida palveluiden kehittämistä ja kehittää innovointia, kustannustehokkuutta ja asiakaslähtöisyyttä. Näiden kehittyminen on avainasemassa yrityksen menestymiselle ja kilpailukykyille. (Jaakkola ym. 2009, 3) Asiakasarvon konkretisointi sekä yrityksen kustannusten vähentäminen sekä sisäisen toiminnan tehokkuus ovat myös asioita, joihin tuotteistamisella pyritään. Tuotteistamisen avulla halutaan mahdollistaa asiakkaalle tuotteesta saatava mahdollisimman suuri arvo sekä yritykselle sen tavoitteiden saavuttaminen. (Simula ym. 2009, 21.)

Tuotteistamisella tavoitellaan yhteiseen oppimiseen perustuvaa tehokkuuden lisäämistä ja tarkoituksena on tehdä hiljaisesta tiedosta näkyvää. Tuotteistamisella pyritään myös lisäämään palveluiden tasalaatuisuutta edistämällä työntekijöiden keskinäistä tiedonjakoa sekä yhteisesti sovittuja toimintamalleja. Tuotteistamisessa on kyse asiakaslähtöisyydestä; kuinka lisätään asiakastietoa ja –yhteistyötä ja kuinka tätä hyödynnetään palveluiden kehittämisessä. Tavoitteena on myös palvelun uudistaminen; kun palvelu on kuvattu systemaattisesti auttaa se tunnistamaan uusien innovaatioiden mahdollisuuksia (Toivonen 2012, hakupäivä 20.11.2014.)

2.5 Tuotteistamisesta saatavat hyödyt

Asiantuntijapalveluiden kohdalla oman osaamisen myymistä ei ole aina välttämättä ajateltu tuotteena. Eri asiantuntijapalvelualoihin liittyy omia spesifisiä piirteitä, toimintatapoja sekä termistöä. Oma osaaminen on erilaisissa toimeksiannoissa hyödynnettävä taito. Asiantuntijayrityksille on usein tyypillistä se, että ei pystytä tarkasti määrittelemään mitä yritys myy; myytävistä tuotteista ei ole olemassa yksimielistä näkemystä. Tuoteajattelun puuttuminen johtaa usein siihen, että asiakasprojektien toteuttaminen aloitetaan alusta, niin sanotusti puhtaalta pöydältä. Vaikka uuden, luovan asian toteuttaminen on usein mieluista, aina saman asian uudelleen ja uudelleen tekeminen ei luovuutta edistä, vaan sitoo turhaan resursseja. (Sipilä 1995, 14-15.)

Oman ammattimaisuuden kehittäminen hyödyntää yritystä monella alueella, kuten esimerkiksi markkinoilla valitsevassa kilpailutilanteessa pärjäämisessä tai vaikkapa rahoituksen saamisessa. Yrityksen oman asiakas- ja tuotestrategian selkiinnyttäminen on tuotteita suunnittelevan yrityksen aloituspiste. Yrityksen eri sidosryhmät haluavat nähdä konkreettisuutta ja suunnitelmallisuutta sekä näkyviä tuloksia. Tuoteajattelu auttaa toiminnan kehittämisessä myös aloilla, missä tuotesuunnittelun normaalia käsitteistöä on käytetty vähemmän kuten esimerkiksi sairaaloissa, kirkoissa ja järjestöissä. (Sipilä 1995, 16.)

Asiakas hyötyy tuotteistamisesta palvelun hankkimisen helpottumisena. Asiakas tietää mitä palvelulta voi odottaa, kun hänellä on selkeä käsitys palvelun sisällöstä. Asiakas pystyy myös toteamaan mahdollisten lisäpalveluiden tarpeen kun tietää, mistä osista palvelu koostuu. Tuotteistettua palvelua on helppo esitellä ja sen hankintaa perustella omalle organisaatiolle. (Toivonen 2012, hakupäivä 20.11.2014.)

2.5.1 Palvelun vakiointi ja räätälöinti

Asiantuntijapalveluiden tuottamat ratkaisut ovat monessa tapauksessa hyvin asiakaskeskeisiä. Tällä on oma vaikutuksensa palvelun tuotteistamiseen; mitä osia palvelusta voidaan tuotteistaa ilman että asiakaslähtöisyydestä ei tarvitse tinkiä. (Sipilä 1995, 16) Palvelun vakioimisessa on kyse siitä, että palvelu tai palveluprosessin osia kehitetään monistettavaksi tai toistettavaksi. Apuna tässä voidaan käyttää jotain järjestelmällistä menetelmää tai teknologiaa. Vakiointi parantaa

palvelutuotannon tehokkuutta, kannattavuutta ja tasalaatuisuutta kun vakioituja osia voidaan toistaa usealle asiakkaalle samalla tavalla. (Jaakkola ym. 2009, 19.)

Toisaalta palveluiden räätälöinti asiakkaalle ei poista mahdollisuutta tuotteistamiselle. Tuotteistamisen avulla voidaan pyrkiä eroon toistuvista, samankaltaisista työvaiheista ja räätälöinnille jää täten enemmän tilaa. Tuotteistaminen mahdollistaa halvemman ja nopeamman tavan asiakaslähtöisen palvelun tuottamiselle. Tuotteistaminen näkyy asiantuntijapalveluiden kohdalla usein työmenetelmien ja prosessien kehittämisenä vaikka sisältö palvelulle luotaisiinkin tapauskohtaisesti. Tuotteistamatta jättäminen johtaa tilanteeseen, jossa resursseja käytetään liiaksi epäolennaisiin asioihin. Tuotteistaminen auttaa työn suunnittelussa ja vaativien työosuuksien tekemiselle jää täten aikaa. (Sipilä 1995, 16)

2.5.2 Oppiminen ja tietämyksen siirtäminen

Asiantuntijaorganisaation ydiosaamisalue on oppimisen kehittäminen. Uuden asian opiskelu helpottuu kun sille on selvä tavoite ja tarkoitus. Kehitettävän tuotteen tapauksessa uuden oppimiselle on selkeä motivaatio. Tuotteistaminen toimii merkittävän apuvälineellä oppimiselle. Asiantuntijaorganisaatiossa opittua tulisi pystyä siirtämään muille, itse ei tarvitse tehdä aina samanlaisia asioita. Tietämyksen siirron onnistuessa kokeneempi asiantuntija voi itse siirtyä tekemään uusia, haastavampia tehtäviä ja antaa muita tehtäviä esimerkiksi nuorempien asiantuntijoiden tehtäväksi. Mikäli nämä tehtävät ovat tuotteistettuja jollain tavalla, niin tehtävän tekijä pystyy ratkomaan ongelmia tehokkaammin. Tuotteistaminen toimii hyvänä apuvälineenä tässä tiedonsiirrossa. Osaamisen siirtäminen toimii myös riskinhallintakeinona; yksittäisen asiantuntija lähtö ei vahingoita yritystä ja sen liiketoimintaa kohtuuttomasti. Hyvä palvelu koostuu yhdistelmästä osaamista sekä tuotetukea. (Sipilä 1995, 17-18; SKOL 2002, hakupäivä 20.11.2014.)

2.5.3 Tehokkuus ja laatu

Asiantuntijayrityksissä tuottavuuden ja laatutason nostaminen on jatkuva haaste; kuinka toiminnasta saadaan tehokkaampaa mutta silti laadukasta. Haastavassa kilpailutilanteessa toimivien yritysten pitää vaalia kannattavuutta sekä lyhyellä että pitkällä aikajänteellä. Oman

osaamisen kehittämisen ohella tuoteajattelu sekä tuotteistaminen ovat keinoja pärjätä haastavassa tilanteessa tuottavuuden sekä laadun kärsimättä. Tuotteistamisen vaikutukset tehokkuuteen ovat moninaiset; kehitystyölle saadaan selkeämmät tavoitteet, yritys joutuu analysoimaan toimintaprosessejaan ja systemoimaan niitä. Tuotteistamisen avulla voidaan myös vaikuttaa ihmisten työnjakoon ja hyödyntää osaamista paremmin. (Sipilä 1995, 18-19.)

Palvelutyölle ominaiset kausivaihtelut saattavat tehdä työkuormituksesta epätasaista. Yritys pystyisi hoitamaan työnsä pienemmällä henkilömäärällä, jos näitä vaihteluja saataisiin tasattua. Tuotteistuksen avulla voidaan parantaa henkilöstön käyttöastetta ja myös tasaamaan työkuormien vaihtelua. Ruuhkahuippuja varten voidaan toteuttaa tuotteistuksen ansioita asioita jo ennakoon, toisaalta hiljaisempina aikoina voidaan tehdä tuotekehitystyötä. Tuotteistamisen vaikutukset käyttöasteeseen voivat olla merkittävät. Tuotteistus tekee työstä systemaattisempaa, sen tavoitteet ja laatukriteerit täsmentyvät. Yrityksen laadun arvioinnista tulee myös ammattimaisempaa. (Sipilä 1995, 18-19.)

2.5.4 Markkinoinnin tehostuminen

Kun palvelu on tuotteistettu, on asiakkaan helpompi perehtyä palveluun ja tehdä vertailua eri palveluntarjoajien välillä. Tuotteistaminen helpottaa asiakkaan valintaa ja ostopäätöksen tekoa. Tuotteistuksen myötä yrityksen on helpompi myös hinnoitella palvelunsa sekä saada parempi kate myydylle palvelulle. Tuotteistettu palvelu myös viestii asiakkaalle palvelun luotettavuudesta; hän saa valmiimman ja tuotekehityksen myötä jo testatun palvelun. Asiakkaalta peritty hinta voi tällöin myös olla korkeampi.

Mitä konkreettisempi tuote on, sitä helpompaa on myös sen markkinointi. Tämä heijastuu myös myyjän kasvaneena varmuutena ja toisaalta asiakkaan lisääntyneenä luottamuksena. Tuotteistuksen myötä yhtenäistynyt yrityksen toiminta näkyy myös siitä välittyvässä imagossa. Tuotteistettu palvelu mahdollistaa erilaisia markkinoinnin ja myynnin keinoja; tuotteistettua palvelua voidaan esimerkiksi lisensoida, myydä sitä osina ja levittää palvelua tehokkaammin. (Sipilä 1995, 19-20.)

2.5.5 Vaikutukset asiakastytyväisyyteen

Tuotteistamisella pyritään siihen, että luodaan tuotteita jotka vastaavat mahdollisimman hyvin asiakkaan tarpeisiin. Asiakkaiden tarpeet kuitenkin voivat vaihdella ja tämä tekee asiakastytyväisyyden optimoinnista haastavaa. Kustannukset pitäisi pysyä kurissa, mutta toisaalta asiakastytyväisyyden pitäisi olla hyvällä tasolla. Tuotteistamisen alueella niin sanottu massaräätälöinti/kustomointi mahdollistaa sen, että asiakkaiden enemmistön tarpeet on mahdollista täyttää ja valmiudet siihen löytyvät. Tuotteistaminen luo arvoa asiakkaalle ja asiakastytyväisyys yleensä kasvaa kun tuotteen sisältö on selvillä. Tämän seurauksena asiakas ostaa uudelleen joka vaikuttaa siten myös yrityksen kannattavuuteen. (Simula ym. 2009, 27-28.)

2.5.6 Vaikutukset hinnoitteluun

Tuotteistaminen mahdollistaa palvelun kiinteän hinnoittelun, koska tuntien sijaan myydään tulosta. Perinteisestä aikaperusteisesta ”tunti tunnista” -veloitusmallista tulisi pyrkiä projektoituun malliin, jossa palvelulle voidaan määritellä kiinteä hinta. Tämä helpottaa asiakasta hahmottamaan paremmin rahoilleen saadun vastineen, ja toisaalta auttaa yritystä saamaan paremman tuoton työlleen. Asiakas on yleensä valmis maksamaan kiinteästi hinnoitellusta palvelusta enemmän, sillä siitä saadut hyödyt sekä luotettavuus ovat paremmat. Palvelun hinnoittelua ja kannattavuutta voidaan tehostaa palvelun määrittelyn ja vakioinnin avulla. Selkeä hinnoittelu konkretisoi palvelun asiakkaalle, kun tämä tietää mitä palveluun sijoittamallaan summalla saa. (Sipilä 1995, 20-21; Jaakkola ym. 2009, 29.)

Yritys pyrkii saamaan katetta myös ennakkoon omalla riskillä tekemälleen työlle ja tuntihinnoittelumallissa hinta voisi näinollen muodostua kilpailijoita korkeammaksi. Tämän vuoksi on järkevää pyrkiä kiinteään hinnoitteluun, sillä tuotteistetun palvelun tapauksessa työtunteja tarvitaan kuitenkin vähemmän. Tämä johtuu siitä että tuotteistettu palvelu on edullisempaa tuottaa ja yritysten kilpailukyky parantuu sen kilpailijoihin nähden. Kannattavuuden kasvu on seurausta pienentyneestä palvelun tuottamiskustannuksesta ja siitä saatavasta paremmasta hinnasta. (Sipilä 1995, 20-21.)

2.5.7 Johtamisen ja kannattavuuden parantuminen

Tuotteistustyön kautta yritys joutuu pohtimaan ja selkiinnyttämään omaa strategiaansa sekä toimintatapojaan; mitä osaamista on tarkoitus kehittää ja mitkä ovat ne tuotteet, joihin keskitytään. Tuotteistamistyö vaikuttaa yrityksen asiantuntijoiden ja johdon väliseen työskentelyyn parantavasti, se tuo yhteisen kielen kanssakäymiselle ja kehittää eri ryhmien välisiä suhteita. Tuotteistaminen myös selkeyttää päätöksentekoa sekä vastuita. Toiminnan suunnitelmallisuus kasvaa fokusoinnin myötä ja resursseja saadaan paremmin keskitetyksi tekemään oikeita asioita. Tämä parantaa yrityksen mahdollisuuksia markkinoilla, mutta toisaalta myös riskit voivat olla suuremmat mahdollisien virhepäätösten tapauksessa. (Sipilä 1999, 20-21.)

Tuotteistamisen myötä riippuvaisuus yksittäisistä asiantuntijoista vähenee kun toimintatavat kehittyvät, tiimityöskentelyn ja yritysmäisen toiminnan mallit tulevat selkeämmiksi ja yrityksellä on paremmat mahdollisuudet menestyä. Palveluyrityksessä suurin omaisuus on sen työntekijöiden hallussa oleva osaaminen. Arvonmäärittäminen voi olla vaikeaa ja tuotteistamisen avulla voidaan selkeyttää paremmin yrityksen omaisuutta. Se toisaalta pakottaa miettimään myös yrityksen sisäisiä omistusoikeuskysymyksiä. (Sipilä 1999, 20-21.)

2.6 Tuotteistamisen haasteet

Tuotteistaminen hyödyttää yritystä ja asiakasta monin tavoin, mutta siihen liittyy myös haasteita. Asiakas kokee usein tilanteensa sekä ongelmansa ainutkertaisena. Tämän vuoksi asiakkaalle voi olla vaikea myös hyväksyä jonkin valmiin mallin mukaista ratkaisua ongelmaansa. Tämä voi johtaa siihen, että ratkaisua myyvä yritys ei korosta tuotteistamista markkinoinnissaan, vaan asiakkaalle halutaan luoda mielikuva asiakaskohtaisesta räätälöinnistä vaikka sen taustalla olisi pitkäänkin kehitettyä tuotteistamista. Asiakkaalle voidaan myydä ainutlaatuinen ratkaisu tämän tarpeiden pohjalta, kun yrityksen tarjooma on tuotteistettu. (Sipilä 1995; Torkkeli, Salmi, Ojanen, Länkinen, Laaksolahti, Hänninen & Halikas 2005.)

Tuotteistaminen ei myöskään ole ratkaisu kaikkiin niihin ongelmiin, joita yrityksellä voi palveluliiketoiminnassaan olla. Tuotteistamiselle pitää olla tarve, sitä ei pitäisi tehdä vain sen vuoksi, että kilpailijatkin tekevät sitä. Yrityksen sisällä pitää olla yhteinen ymmärrys tuotteistamisen tavoitteista ja tavasta, jolla sitä toteutetaan. Tuotteistaminen voi myös jäädä yrityksen sisäiseksi

hankkeeksi, joka toteutetaan vain joidenkin yksittäisten tekijöiden toimesta. Tuotteistamisessa voidaan keskittyä vain ulkoiseen tuotteistamiseen ja tuotteistetun palvelun jalkauttaminen unohdetaan tehdä yrityksen sisällä. Asiantuntijapalveluiden tapauksessa liian pitkälle viety vakiinnuttaminen voi myös estää uusien ideoiden hyödyntämisen palvelun kehittämisessä. Asiantuntijoilla on myös taipumus pitää kiinni omasta asiantuntijuudestaan, ja tämä asettaa omat haasteensa tuotteistamiselle. (Valminen & Valtanen 2012, hakupäivä 25.11.2014.)

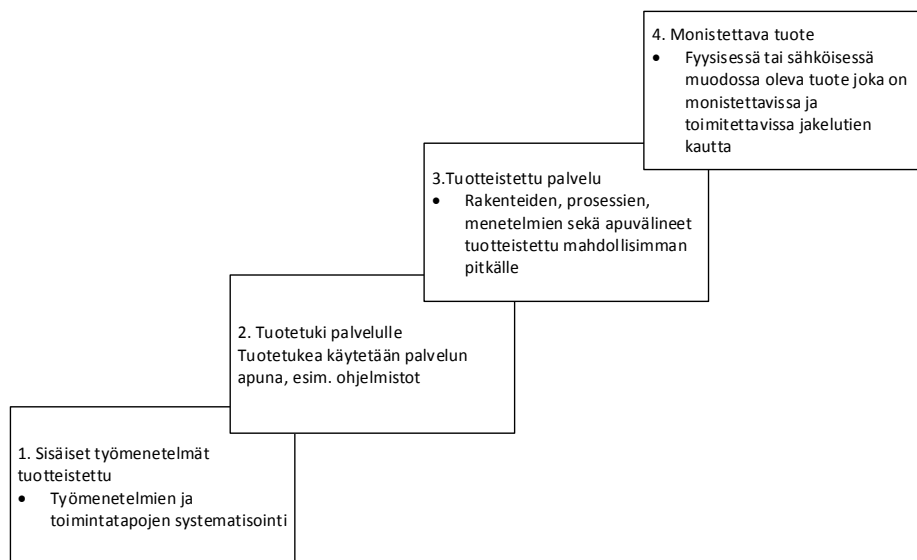
2.7 Tuotteistamisen asteet ja vaiheet

Asiantuntijapalveluiden tapauksessa tuotteistaminen voidaan jakaa niin sanotuksi sisäiseksi ja ulkoiseksi tuotteistamiseksi. Sisäinen tuotteistaminen on yrityksessä tapahtuvaa, asiakkaalle näkymätöntä toiminnan kehittämistä, jossa palveluiden tuottamiseksi tarvittavia prosesseja systematisoidaan ja dokumentoidaan. Sisäinen tuotteistaminen auttaa yritystä kehittämään toimintaansa ammattimaisemmaksi. Sisäinen tuotteistaminen voidaan kuvata myös kykynä tehdä; yritys kykenee sisäisen tuotteistamisen avulla aikaansaamaan tuotteen, joka toimii sekä teknisesti että asiakkaan siitä saaman käyttökokemuksen kannalta. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43; Sipilä 1995, 47; Simula ym. 2009, 29; Vuori 2002, hakupäivä 20.11.2014.)

Ulkoinen tuotteistus parantaa palvelun konkreettisuutta, näkyvyyttä sekä asiakkaiden halukkuutta hankkia palvelu. Se näkyy kaikkina niinä asioina, jotka ensimmäiseksi näkyvät yrityksestä ulospäin. Ulkoinen tuotteistus täydentää sisäistä tuotteistamista. Jotta yritys voi toteuttaa tuotteistamista myös ulkoisesti, on sisäisen toiminnan systematisointi välttämätöntä. Yritys pysyy yleensä myös etenemään nopeammin sisäisessä tuotteistamisessa kuin ulkoisessa. Ulkoinen tuotteistus voidaan kuvata yrityksen mahdollisuutena myydä, kun taas sisäinen tuotteistus nähdään kykynä myydä. Ulkoisen tuotteistamisen avulla voidaan helpommin viestiä asiakkaalle tämän tuotteesta saamat hyödyt. (Lehtinen & Niinimäki 2005, 43; Sipilä 1995, 47; Vuori 2002, Simula ym. 2009, 34.)

Tuotteistaminen ei tapahdu hetkessä, vaan se vaatii suunnittelua. Tuotteistamista tapahtuu eri asteilla ja sen eteneminen voi tapahtua vaihteittain (kuvio 2). Yrityksen sisäisesti voidaan kehittää työ- ja toimintamenetelmiä (vertaa sisäinen tuotteistaminen) ja asiakastilanteisiin voidaan kehittää erilaisia apuvälineitä jotka nopeuttavat ja tehostavat palvelua. Sipilän (1995, 12) mukaan varsinaista tuotteistamista on kuitenkin tehty vasta sitten, kun palveluista on kehitetty selkeitä, asiakkaille tarjottavia palvelukokonaisuuksia tai –prosesseja tai kun palvelun perusmalleista

voidaan räätälöidä asiakaskohtaisesti versioita erilaisten moduulien avulla. Kun palvelu on täysin tuotteistettu, se voidaan saattaa tavarahan muotoon kuten esimerkiksi kirjaksi. Tällöin sitä voidaan monistaa ja jakaa asiakkaille. Se mihin asteeseen tuotteistuksessa halutaan tai pystytään menemään riippuu toisaalta pitkälti asiantuntijapalvelun luonteesta, yrityksen omasta strategiasta, asiakkaista sekä kilpailutilanteesta. Omat kyvyt tuotekehitykseen vaikuttavat tähän myös.



KUVIO 2. Tuotteistamisen eri asteet (mukailtu Sipilä 1995, 13)

Parantainen (2007, 13) kuvaa tuotteistamisen kehittymistä kuuden eri vaiheen mukaisesti. Tämä on esitetty kuviossa 3. Ensimmäisessä vaiheessa tuotteistaminen alkaa hahmottua, kun asiantuntijuutta aletaan monistaa joidenkin hyväksi koettujen toimintamallien muodossa. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi projekteissa edukseen erottuvat tehtäväkokonaisuudet tai hyvät käytännöt joiden toistuvuus on samankaltaista hankkeesta riippumatta.

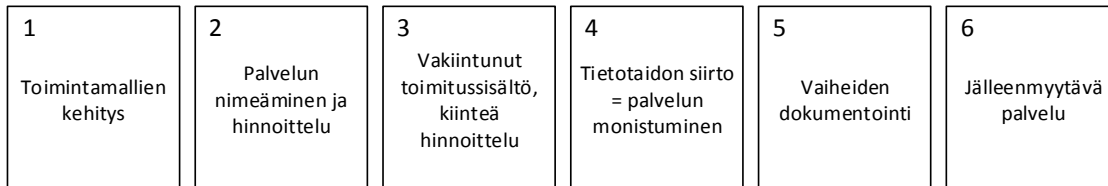
Seuraavassa vaiheessa palvelu alkaa hahmottua yrityksen sisällä sen nimeämisen ja alustavan hinnoittelun muodossa. Hinnoittelussa voi olla vielä hankekohtaisia eroja, koska palvelun asiakaskohtaisten toiveiden mukaista räätälöintiä tapahtuu edelleen.

Kolmannessa vaiheessa palvelun toimituksen sisältö on vakiintunut siinä määrin, että palvelun kiinteä hinnoittelu alkaa mahdollistua. Seuraavassa vaiheessa palvelu alkaa monistua; asiantuntijat mahdollisesti siirtävät tietotaitoaan muille yrityksessä antaen suosituksia ja suuntaviivoja muille palvelun toteuttamisessa. Tuotteistamisen mahdollistamisessa asiantuntijuuden ”ulkoistaminen”

on avainasemassa; palvelun monistuminen tulee enemmän mahdolliseksi, jos osaaminen voidaan tuottaa ilman sen alkuperäistä tekijää. Tietoa ja toimintatapoja on saatu siirrettyä siinä määrin että tuotteistaminen etenee.

Viidentenä vaiheena tuotteistuksen polulla on palvelun vaiheiden dokumentointi. Tähän pyritään tietoisesti, eikä se ei tapahdu vahingossa kuin edellisten vaiheiden suhteen voisi tapahtua. Palvelun toistettavuus paranee kun sen vaiheet on toistettavissa. Tässä apuna toimivat muun muassa erilaiset työohjeet, tarkistuslistat sekä koulutusmateriaalit.

Viimeisenä kuudentena vaiheena palvelu muuttuu jälleenmyytäväksi. Tuotteistaminen on edennyt niin pitkälle, että palvelukonsepti voidaan esimerkiksi lisensoida ja jaella vaikkapa kumppaniverkoston avulla. Palvelua ei välttämättä enää tarvitse tuottaa omin voimin. Tällöin voidaan keskittyä tuotekehitykseen, palvelukonseptin parantamiseen ja muokkaamiseen. Tuotteistamiseen, lisensointiin sekä markkinointiin voidaan keskittyä enemmän. Vielä tämän jälkeen jatkettaessa seuraavana askeleena tuotteistamisessa voisi olla franchising –konsepti. (Parantainen 2007, 13-15.)



KUVIO 3. Tuotteistamien kehittyminen vaiheittain (mukailtu Parantainen 2007)

2.8 Palvelun tuotteistamisen mallit

Tuotteistettu palvelu rakentuu yleensä yrityksen tarjoamasta palvelupaketista sekä prosessista, jossa palvelu tuotetaan. Palvelupaketti pitää sisällään asiakkaalle näkyviä asioita kuten muun muassa palvelun sisällön, hinnan ja lopputuloksen, joka on tulosta palvelun tuottamisprosessista. Palvelupaketin määrittelyssä olennaista on palvelun sisältö sekä aiottu lopputulos ja hinta, kun taas palvelun tuotantoprosessissa tulisi määritellä palvelun vaiheet ja tavoitteet joiden pohjalta laaditaan ohjeet. Palvelun tuotantoprosessissa huomioitavia asioita ovat myös laatuun vaikuttavat tekijät sekä tiedonhallinta. (Vaattovaara 1999; Torkkeli ym. 2005, 24; Vuori 2002.)

2.8.1 Palvelupaketit

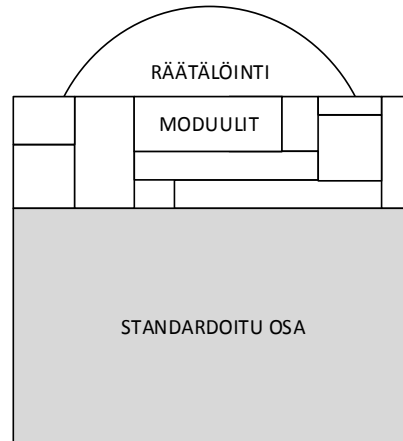
Palvelupaketilla tarkoitetaan kokonaisuutta, jonka muodostaa yrityksen ydinpalvelu sekä erilaiset tuki- ja liitännäispalvelut. Ydinpalvelu on asiakkaan haluama varsinainen palvelu. Tukipalvelut tekevät ydinpalvelun käytön mahdolliseksi tai ne voivat myös tarjota asiakkaalle enemmän vaihtoehtoja ja valinnan mahdollisuuksia. Jotkut tukipalvelut voivat olla mukana palvelussa vain luomassa tietynlaista haluttua mielikuvaa. Lisäämällä tukipalveluja palveluun voidaan sen laatumielikuvaa nostaa asiakkaan silmissä. Tukipalveluiden lisäämisen sijaan niiden poistaminen pudottaa palvelun laatumielikuvaa asiakkaan silmissä ja pahimmillaan karkottaa asiakkaita. Tuki- ja liitännäispalveluiden lisääminen tulisi olla aina johdonmukaisen suunnittelun tulosta. Asiakkaalle lisäpalvelut ovat kuitenkin vain yksi asiakaspalvelua parantava piirre. Palvelupakettia voidaan ajatella myös toisella tavalla kokonaisuutena, joka muodostuu erilaisista osapalveluista, joita toisaalta voidaan myydä myös erikseen. Tästä näkökulmasta katsottuna palvelupaketti on markkinoinnillinen keino asiakkaan ostopäätöksen helpottamiseksi. Myyjän kannalta se mahdollistaa suurempien kokonaisuuksien myymisen nopeammin. (Sipilä 1995, 64-65.)

Vaattovaara (1999) jakaa palvelupaketin siten että se jakautuu ydinpalveluihin, mahdollistaviin palveluihin, tukipalveluihin, hallinnollisiin palveluihin sekä lisäpalveluihin. Ydinpalvelulla kuvataan palvelun ydinsisältö asiakkaan näkökulmasta. Mahdollistavia palveluita tarvitaan ydinpalvelun tuottamiseen. Mahdollistavat palvelut liittyvät palvelun ytimeen ja ovat toisistaan riippuvaisia. Tukipalvelut helpottavat palvelun toteutusta laajentamalla palvelua kohti asiakkaan sisäisiä prosesseja. Hallinnollisia palveluita tarvitaan palvelun sisällön ja toteutuksen johtamiseen. Lisäpalveluihin kuuluu vaihtoehtoisia palveluja. Ne eivät ole välttämättömiä ydinpalvelun kuluttamiselle, mutta ne tarjoavat kilpailuetua palvelun tarjoavalle yritykselle, sillä ne lisäävät asiakkaan kokeman palvelupaketin arvoa. Ydinpalvelu on suunnitteluyritysten tapauksessa usein suurelta osin räätälöintiä. Tämän vuoksi palvelupakettien kokoamisessa olisi järkevää aloittaa tuotteistaminen ydinpalvelun ympärille kehitetyistä liitännäispalveluista. (Torkkeli ym. 2005.)

2.8.2 Palvelumoduulit

Palvelutuotteen tapauksessa standardoidusta osasta kannattaa rakentaa mahdollisimman suuri. Tämän päälle voidaan koota erilaisia asiakaskohtaisia palvelumoduuleja. Näiden päälle voidaan sitten rakentaa tilanteen mukainen räätälöinti (kuvio 4). Tällä tavoin asiakkaasta palvelu tuntuu

hänelle räätälöidyltä, vaikka itse asiassa räätälöity osuus voi olla hyvinkin pieni. Valitsemalla tällaisen modulaarisen lähestymistavan palveluiden tuottamiselle yritys voi nopeuttaa tuotantoaikojaan sekä pienentää palvelun tuotannon kustannusta. (Sipilä 1995; Torkkeli ym. 2005.)



KUVIO 4. Modulaarinen palvelu (Sipilä 1995)

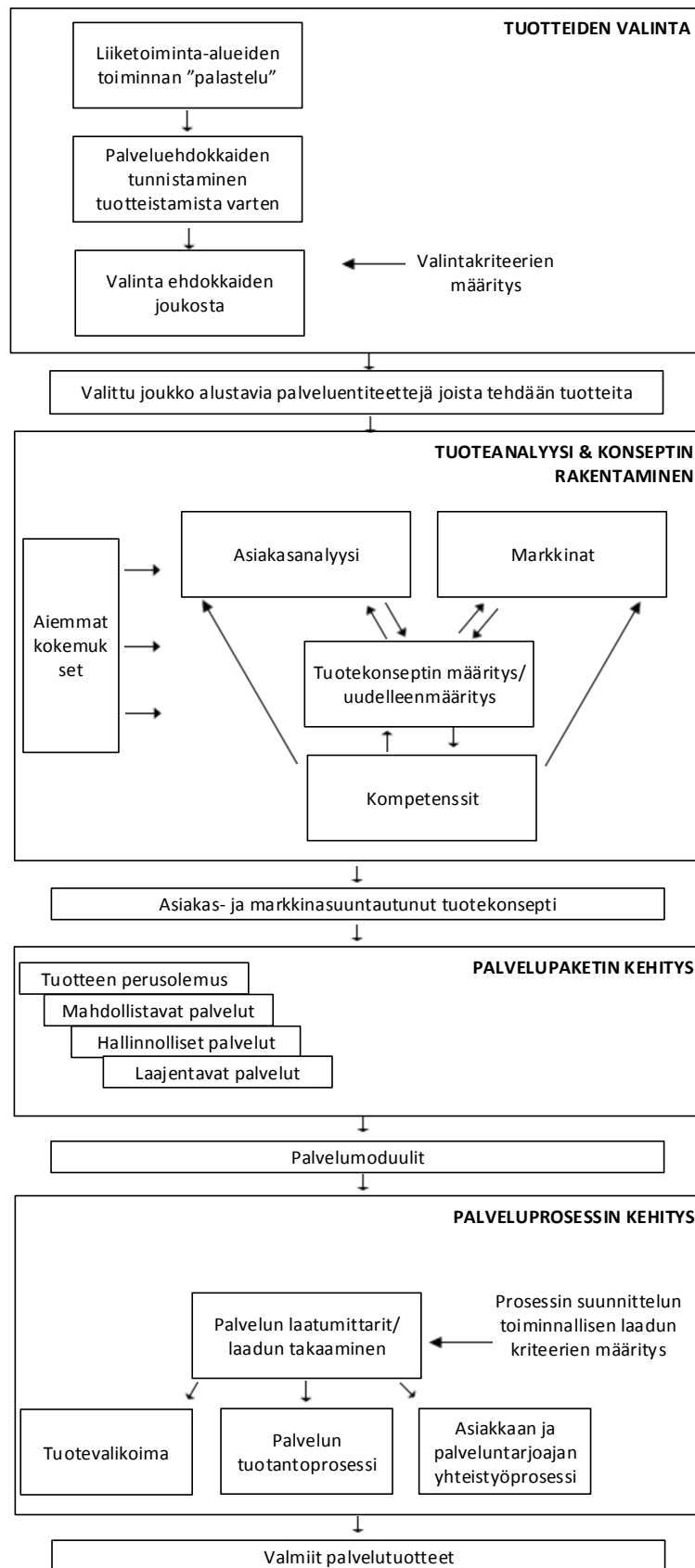
2.8.3 Tuotteistamisen prosessimallit

Palveluiden tuotteistamisesta on kehitetty erilaisia prosessimalleja, joista tässä työssä tarkastellaan eri esimerkkejä. Vaattovaara (1999) esittää väitöskirjassaan prosessimallin teollisuusyrityksen insinööriyön muuttamisesta palvelutuotteiksi. Malli koostuu neljästä eri vaiheesta, jotka ovat tuotteiden valinta, tuoteanalyysi ja konseptin rakennusvaihe, palvelupaketin laadinta sekä palveluprosessin kehitysvaihe. Malli on esitelty kuviossa 5.

Tuotevalinnan vaiheessa tuotteita ja tuotekonsepteja arvioidaan ja valitaan niistä toteuttamiskelpoisimmat. Tuotteista arvioidaan niiden sopivuutta ja yhteensopivuutta yrityksen ydinliiketoiminnan suhteen, tuotteen houkuttelevuutta sekä sen elinkaarta. Tarkoitus on löytää valitun tuotekonseptin olennaiset ominaisuudet. Usein tämä tarkoittaa liiketoiminta-alueen "palastelua" osiin jotta tunnistetaan teknologia- sekä palvelupohjaiset osat. Osat kootaan sitten yhteen potentiaalisiksi palvelutuotteiksi keskittymällä siihen, että ne tuottavat asiakasarvoa. Valintavaihe päättyy siihen, että valitaan tietty joukko palvelutuotteita, joita lähdetään edistämään mallin muihin vaiheisiin.

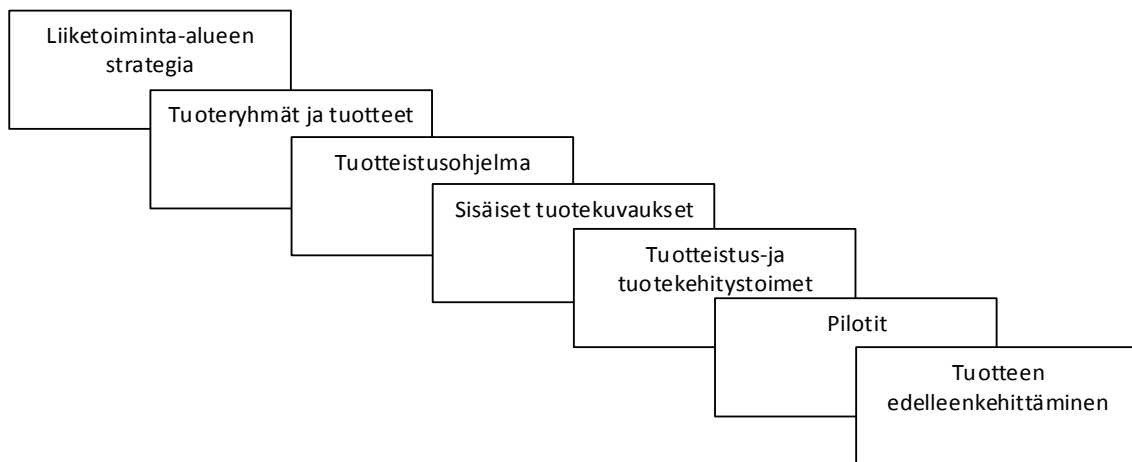
Analysointi- ja konseptointivaiheessa tarkastellaan asiakkaiden vaatimuksia, markkinoita sekä kompetensseja. Jokainen potentiaalinen palvelutuote analysoidaan näiden asioiden näkökulmasta. On tärkeää, että palvelutuotteita kehitetään iteroiden tämän analyysivaiheen löydösten pohjalta. Aiemmat kokemukset ovat avainasemassa tuotekonseptin rakennusvaiheessa. Ilman käytännön kokemusta tietämys asiakkaiden tarpeista ja vaatimuksista voi jäädä vajavaiseksi.

Palvelupaketin laadintavaiheen tavoitteena on konkretisoida tuotteen koostumus. Palvelupaketti puretaan moduuleiksi, jotta se on helpompi toteuttaa ja kommunikoida asiakkaalle. Prosessin kehitysvaiheessa rakennetaan prosesseja jotka konkretisoivat kuinka palvelu otetaan käyttöön. Palvelun prosessin kuvaus tarvitaan, sillä tämän vaiheen tuotos on se, minkä asiakas ostaa. (Vaattovaara 1999.)



KUVIO 5. Tuotteistamisen prosessimalli (Vaattovaara 1999)

Sipilä (1995) kuvaa tuotteistamisen prosessin liiketoiminnan strategian määrittelystä markkinoilla olevaan tuotteeseen asti. Prosessi vaiheineen on esitelty kuviossa 6.

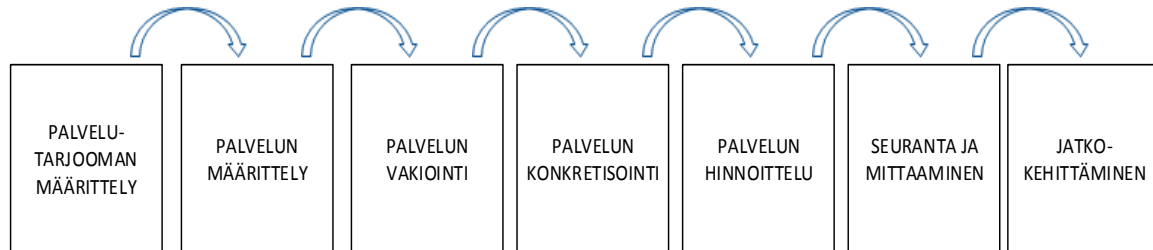


KUVIO 6. Tuotteistusprosessi (Sipilä 1995)

Tuotteistusprosessi sisältää tuotevalikoiman analysoinnin ja suunnittelun, tuoteluettelon laatimisen, tuotteistusohjelman täsmentämisen, tuotteistussuunnitelman laatimisen sekä hinnoittelustrategian laatimisen vaiheet. Tuotteistus nähdään tuotekehitysprosessin olennaisena osana, joskus jopa sen synonyyminä. Tuotekehityksen tulisi pohjautua yrityksen liiketoiminnan ja markkinoihin strategioihin. Yrityksellä tulee olla selkeä käsitys siitä mitä palveluja halutaan ja on kannattavaa tuottaa. Tuotestrategian tarkastelu voi luoda myös uusia tuoteideoita. Tuotestrategian tavoitteena on saada sovittua yrityksen tuoteluettelo. Vasta tämän jälkeen voi vuorossa olla tuotteistusohjelma ja yksittäisten tuotteiden tuotteistaminen. (Sipilä 1995, 33-34.)

Yhtenä apuvälineenä tuotteistustyössä voidaan käyttää sisäisiä tuotekuvauksia. Tuotekuvaus määrittää kehitettävän tuotteen markkinoinnillisesta ja teknisestä näkökulmasta. Se sisältää kuvauksen tuotteen markkinoista, kohderyhmistä, asiakashyödyistä, tuotteen markkinoista, kohderyhmistä, asiakashyödyt, sisällön ja eri versiot, toimitusehdot, tuotekehityskustannukset ja taloudelliset tulostavoitteet. Tuotekuvauksen tulisi olla sisällöltään ja laajuudeltaan sellainen että se sisältää tuote-esitteiden tekoon tarvittavat tiedot. Joskus kuvaukseen voidaan sisällyttää myös ensimmäinen versio esitteestä. (Sipilä 1995, 35–36.)

Jaakkola ym. (2009) esittävät palveluiden tuotteistamisen vaiheistetun prosessin jonka he esittävät yrityksille suunnatussa oppaassaan ”Palveluiden tuotteistamisesta kilpailuetua”. Mallin päävaiheet on esitetty kuviossa 7. Seuraavassa osiossa tarkastellaan mallin vaiheita tarkemmin.

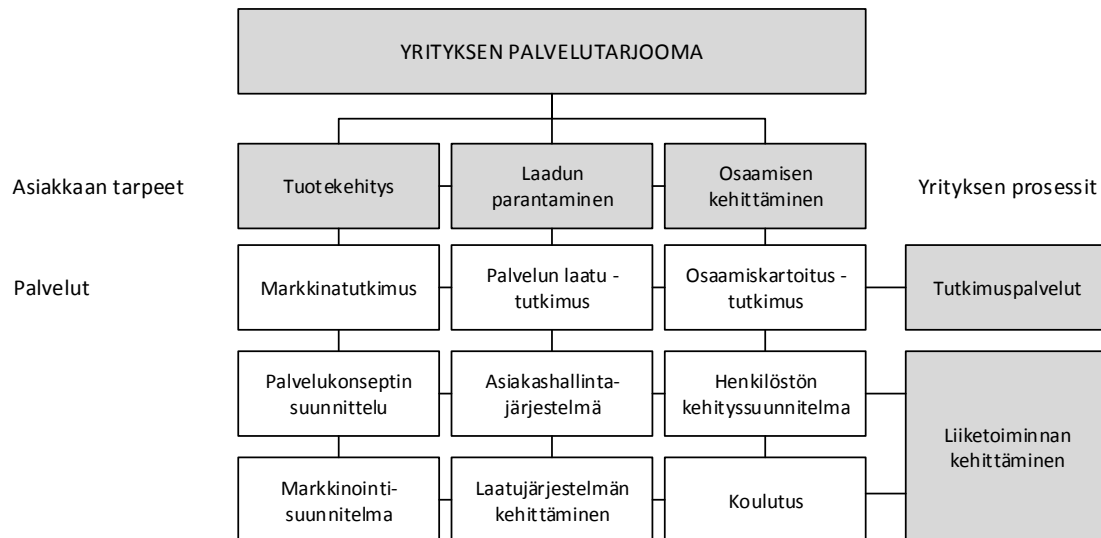


KUVIO 7. Tuotteistamisprosessi (Jaakkola ym. 2009)

Palvelutarjooman määrittely

Kun yrityksessä mietitään palveluiden kehitystä, tulisi alkuun määrittää yrityksen palvelutarjooma. Tavoitteena on selvittää, mitä palveluita tällä hetkellä tarjotaan ja mitä palveluita tulisi tarjota, jotta päästäisiin asetettuihin tavoitteisiin. Selvitys antaa yritykselle kuvan siitä, minkälaisista palveluista liiketoiminta koostuu ja tavoitteeksi voidaan asettaa tietynlainen palvelutarjooma esimerkiksi jonkin ajan kuluttua. Selvitys antaa mahdollisuuden verrata tarjontaa strategiaan tavoitteisiin ja suuntaviivoja liiketoiminnan kehittämiseksi ja uudistamiselle. (Jaakkola ym. 2009, 7.)

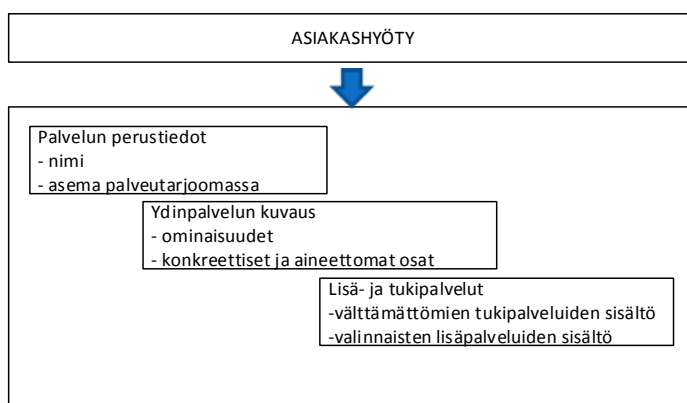
Palvelutarjooman kuvaaminen voi olla haasteellinen tehtävä, varsinkin osaamisintensiivissä palveluyrityksissä. Henkilöstö ei välttämättä tiedä mitä kaikkea osaamista yrityksessä on ja mitä asiakkaalle voitaisiin tarjota. Palveluiden ryhmittelyä voidaan tehdä esimerkiksi osaamisen tai asiakasryhmän mukaan. Usein on hyödyllistä kuvata palvelutarjooma asiakkaan näkökulmasta, siitä on myös helpompi kertoa asiakkaalle kun se on mietitty asiakashyötyjen pohjalta. Esimerkki tällaisesta kuvauksesta on esitetty kuviossa 8. Palvelutarjooman kartoituksen jälkeen sen arviointia on hyvä tehdä sekä yksittäisten palveluiden että kokonaisuuden tasolla. Palvelutarjoomaa tulee myös kehittää asiakkaiden tarpeiden mukaan ja jopa niitä ennakoiden, sillä nopea reagointi muuttuviin tarpeisiin on tärkeä kilpailutekijä. (Jaakkola ym. 2009, 8.)



KUVIO 8. Esimerkki yrityksen palvelutarjoomasta asiakkaan näkökulmasta (Jaakkola ym. 2009, 7)

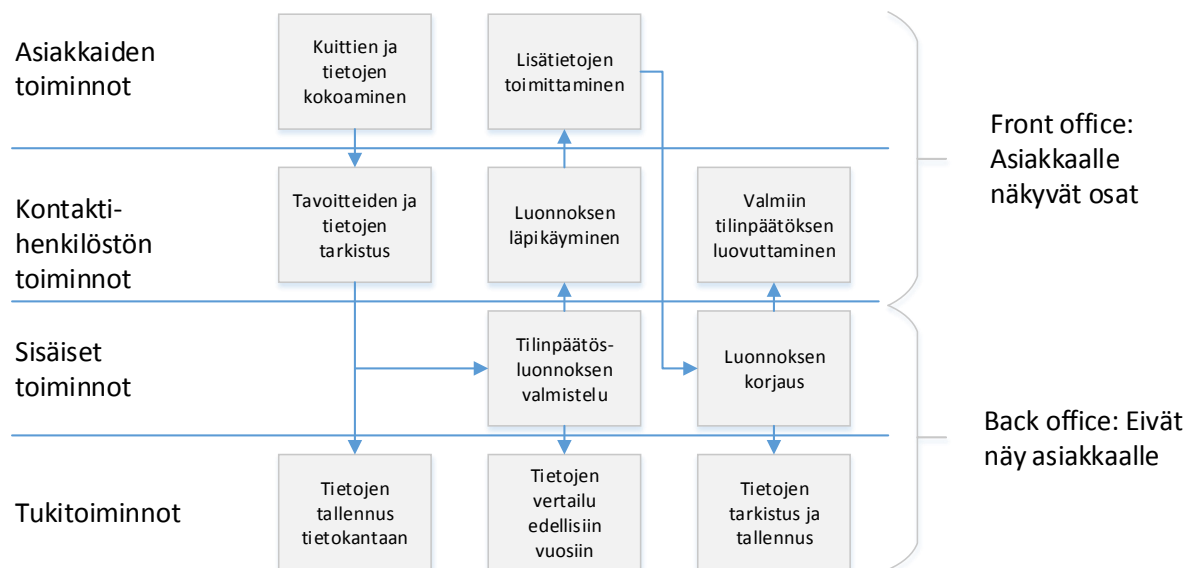
Palvelun määrittely

Kun tuotteistettavaksi valittu palvelu on valittu, tulisi alkuun määrittää sen keskeiset ominaisuudet; sisältö, käyttötarkoitus sekä se, miten palvelu toteutetaan. Suunnittelun tulisi tapahtua siten, että arvon tuottaminen asiakkaalle on keskiössä eli selvitetään mitä hyötyjä palvelun hankkimisella tavoitellaan. Tässä vaiheessa voidaan myös määritellä palvelulupaus, joka kiteyttää palvelun asiakaslähtöisesti. Kerrotaan mitä tuotetaan ja miten asiakkaalle toimitetaan tämän tarvitsema hyöty. Palvelun sisältö kannattaa myös jakaa ja kuvata ydinpalveluun sekä sen lisäksi tarjottaviin tuki- ja lisäpalveluihin (kuvio 9).



KUVIO 9. Palvelun sisällön määrittelyä (Jaakkola ym. 2009)

Palvelun sisällön lisäksi on tärkeää kuvata palvelun tuottamisen ja toteuttamisen prosessi mahdollisimman tarkasti. Osa prosessista näkyy asiakkaalle (ns. front office) ja osa on asiakkaalle näkymätöntä (ns. back office). Keinoina tässä kuvaamisessa voidaan käyttää yksinkertaisia toimintakaavioita tai kuvaamisen voi tehdä yksityiskohtaisemmin ns. blueprinting –tekniikan avulla. Blueprintigissä kuvataan prosessi yksityiskohtaisesti ja siinä erotetaan asiakkaalle näkyvät ja näkymättömät osat. (Jaakkola ym. 2009, 15.) Esimerkki blueprinting –tekniikalla kuvatusta prosessista on esitetty kuviossa 10. Blueprinting on käytetty työkalu tuotteistamisprosessin lisäksi myös palvelumuotoilun puolella. Se perustuu prosessiajatteluun ja toimii sekä uusien että jo olemassa olevien palveluiden tuotantomallin kuvauksessa, kehittämisessä sekä korjaamisessa. Blueprintingin toimintalogiikassa mallissa kuvatut toiminnot jaetaan näkyvään ja näkymättömään osaan sen perusteella, kohtaako asiakas palvelun tuottajan vai ei. (Tuulaniemi 2011, 210.)

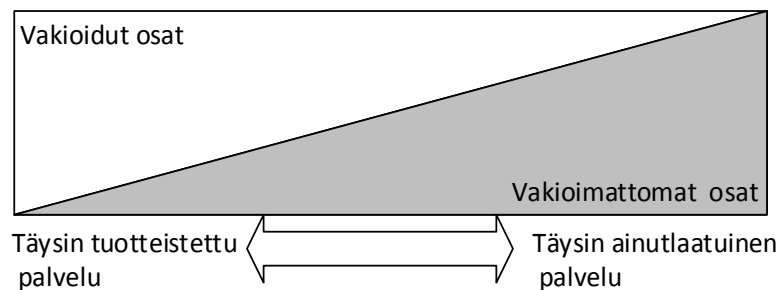


KUVIO 10. Esimerkki blueprinting -kaavion avulla kuvatusta tilitoimiston palvelusta (Jaakkola ym. 2009)

Palvelun vakiointi

Palvelun vakioimisessa on kyse palvelun tai palveluprosessin osien kehittämisestä siten että ne ovat monistettavissa tai toistettavissa jonkin menetelmän tai teknologian alla. Tämä tehostaa toimintaa ja tekee palvelusta myös tasalaatuisempaa. Tuotteistamisen aste tulee miettiä; yrityksen

strategiasta riippuen vakioitujen osien määrä voi vaihdella. Jotkin palvelut kuten esimerkiksi konsultointi voivat olla hyvinkin vakioimattomia kun käytettävissä ei ole systemaattisia ja vakioituja menetelmiä. Toisaalta jotkin palvelut voivat olla täysin vakioituja. Toisaalta näiden suhde myös vaihtelee palvelusta riippuen, kuten myöhemmin kuviossa 11 on esitetty. Palvelun vakiointia voidaan tehdä modularisoimalla; jaetaan palvelu itsenäisiin paketteihin, joista voidaan valita tapauskohtaisesti tarvittavat. Se missä suhteessa palvelu sisältää vakioituja ja vakioimattomia osia on yrityksen strateginen valinta. Vakioinnin lisäämistä kannattaa harkita silloin kun asiakas arvostaa palvelun tuottamisen nopeutta ja kustannustehokkuutta. Tästä on hyötyä myös silloin kun asiakkaiden tarpeet ovat samankaltaisia. Vakiointi myös viestii yrityksen kokemuksesta ja asiantuntemuksesta. Jos asiakkaiden tarpeet ovat heterogeenisiä, on palvelun räätälöitävyys tärkeämpää. Asiakkaat myös usein arvostavat räätälöintiä, koska sen koetaan vastaavan juuri heidän tarpeeseen. (Jaakkola ym. 2009, 20.)



KUVIO 11. Tuotteistamisen aste (Jaakkola ym. 2009)

Vakioinnissa pyritään mallintamaan palvelun vaiheet ja toimintatavat siten, että palveluprosessia tai ainakin joitakin sen osia voitaisiin toteuttaa samalla tavalla asiakkaalta toiselle. Tämä parantaa tehokkuutta ja laatua, ja vähentää henkilösidonaisuutta palvelun tuottamisessa. Menetelmät voivat olla esimerkiksi tietojenkäsittelyyn pohjautuvia, erilaisia toimintaohjeita ja vakioituja työvälineitä. Menetelmiä ei kaikkia tarvitse kehittää itse, vaan niitä voi myös hankkia ulkopuolelta. Olennaista on menetelmien palveluun tuoma lisäarvo, ei niinkään teknologia ja menetelmät itsessään. (Jaakkola ym. 2009, 21.)

Vakioiminen myös tekee yrityksen sisäisestä työnjaosta tehokkaampaa. Tämä on erityisen tärkeää osaamisintensiivisissä yrityksissä, joissa kokeneiden asiantuntijoiden pitäisi keskittyä asiantuntemusta vaativiin tehtäviin. Toimintatapojen vakiointi myös parantaa palvelun tulosten

ennustettavuutta. Tietyn toimintatavan mukaan tuotetuista palveluista saadaan vertailutietoa ja selkeämpi käsitys asiakkaalle saavutettavista tuloksista. (Jaakkola ym. 2009, 22.)

Vakiointia voidaan tehdä myös asiakkaan kohtaamisessa, kun sovelletaan valmiiksi suunniteltuja toimintatapoja ja menetelmiä. Määriteltäviä asioita voivat olla esimerkiksi se, miten asiakas otetaan vastaan, mitä asioita käydään läpi ja mitä sovitaan jatkotoimenpiteistä. Asiakaskohtaamisen tilanne antaa palvelun tarjoajalle arvokasta tietoa asiakkaasta, tämän tarpeista sekä ostokäyttäytymisestä. Tätä tietoa pitää pystyä myös siirtämään eteenpäin organisaatiossa, jotta asiakashallintaa voidaan kehittää. Kun organisaation asiakkaita kohtaavat henkilöt noudattavat samoja toimintatapoja ja siirtävät kertynyttä tietoa eteenpäin voidaan varmistaa että tieto on käytettävissä myös jatkossa. (Jaakkola ym. 2009, 24-25.)

Palveluprosessin suunnittelussa tulee suunnitella myös asiakkaan rooli palvelun tuottamiseen osallistuvana tahona. Selvitettäviä asioita ovat niin palvelun tuottajan halukkuus osallistua asiakasta kuin myös asiakkaan kyvykyys osallistua palvelun tuottamiseen. Asiakkaalta vaadittava panos voi vaihdella palvelusta riippuen. Osallistumisen vaikutukset palvelun laatuun voivat myös olla merkittäviä; se mitä asiakas esimerkiksi kertoo tarpeistaan voi ratkaisevasti vaikuttaa palvelun tuottamisen lopputulokseen. (Jaakkola ym. 2009.)

Palvelun konkretisointi

Tuotteistamisessa palvelun konkretisointi on tärkeää. Tavoitteena on rakentaa palvelusta helposti ymmärrettävä ja uskottava sekä sen tulee erottautua joukosta. Keinoina konkretisoinnissa voidaan käyttää esimerkiksi palvelun nimeämistä sekä palvelubrändin rakentamista. Brändin luomisessa keskeisessä asemassa on palvelun määrittely ja systemaattinen toteuttaminen, asiakkaalle viestitään täsmällisesti ja yhdenmukaisesti. Palvelulupauksen tueksi voidaan palveluun rakentaa aineellistavia elementtejä. Esimerkkejä näistä on kuvattu taulukossa 1. Jos palvelun laadun arviointi on asiakkaalle vaikeaa, hän voi perustaa arviotaan toisaalta näihin näkyviin elementteihin. Ne myös helpottavat palvelun myymistä ja ostamista. (Jaakkola ym. 2009.)

TAULUKKO 1. Palvelun konkretisoinnin keinoja (mukailtu Jaakkola ym. 2009, 28)

| Keino/menetelmä | Tarkoitus ja vaikutus |
|---|--|
| Esitteet ja muut painotuotteet | Kerrotaan palvelun sisällöstä, käyttötarkoituksesta ja toteuttamistavasta. Viestivät palvelun imagosta. |
| Työnäytteet | Vaikka palveluprosessi olisi aineeton sen lopputuloksia voidaan esitellä, esimerkiksi työnäytteet toteutuneista projekteista. |
| Näyte palvelusta | Tapa konkretisoida mikäli palvelun lopputulos on pitkälti aineeton. Esimerkiksi asiakkaan osallistuminen johonkin osaan koulutuksesta ennen kokonaisen koulutusohjelman ostoa. |
| Palveluun liittyvät tavarat; mapit, raportit, piirustukset, kurssitodistukset | Toimivat aineettoman palvelun symboleina |
| Ympäristö jossa palvelu toteutetaan | Antaa vihjeitä ja viestejä palvelun laadusta. Asiakkaalle syntyvään mielikuvaan yrityksestä ja sen palveluista vaikuttavat tilojen ulkonäkö, henkilökunnan pukeutuminen sekä erilaiset koneet ja laitteet. |
| Referenssit | Konkretisointikeino etenkin osaamisintensiivisissä yrityksissä. Listataan asiakkaita ja toteutuneita projekteja, luodaan mielikuvaa asiakkaalle yrityksestä ja palvelun laadusta. Asiakastytyväisyyskyselyjen tuloksia voidaan myös esittää. |
| Patentit, sertifikaatit, auktorisoinnit ja palkinnot | Viestivät osaamisen tasosta ja palvelun laadusta. |

Palvelun hinnoittelu

Palvelun hinta on keskiössä yrityksen kannattavuutta ajatellen, mutta se myös viestii palvelun laadusta asiakkaalle. Hinnoitteluun ja kannattavuuteen voidaan vaikuttaa palvelun määrittelyn ja vakioinnin avulla. Selkeä hinnoittelu konkretisoi asiakkaalle yrityksen palvelutarjoumaa. Hinnoittelun perustana on palvelun tuottamisen kustannukset, mutta suoraviivaista toistoa ei hinnoittelun silti tarvitse olla. Hinnoittelupäätökset voivat olla erilaisia, kuten esimerkiksi markkinapohjainen hinnoittelu ja kustannusperustainen hinnoittelu. Hinnoittelumenetelmät voidaan jakaa keskeisimmän hinnoittelutekijän mukaan tuoteperustaiseen hinnoitteluun, resurssipohjaiseen hinnoitteluun, hyöty- ja arvoperusteiseen hinnoitteluun ja käyttöoikeusperusteiseen hinnoitteluun. Tuotosperustaisessa hinnoittelussa asiakas maksaa kiinteän hinnan tuotoksesta. Resurssipohjaisessa hinnoittelussa hinnoittelu perustuu siihen,

paljonko palveluun on käytetty aikaa ja/tai henkilö-, tila- tai tuotantokapasiteettia. Hyöty- ja arvoperusteissa hinnoittelussa hinta määräytyy sen mukaan, millaisen hyödyn asiakas palvelusta saa. Käyttöoikeushinnoittelu perustuu asiakkaalle myytävään käyttöoikeuteen. (Jaakkola ym. 2009; Sipilä 1995; 2003.)

Myös hinnoittelua tulee pohtia asiakaslähtöisesti, sillä asiakas vertaa hintaa palvelusta saamaansa hyötyyn eikä siihen, mitä se palvelun tuottajalle maksaa toteuttaa. Asiakkaalle hinnan arviointiin liittyy monia erityispiirteitä kuten 1) riskit; mitä palvelu tulee maksamaan ja mitä on hyötyjä siitä saadaan 2) hintojen vertailu voi olla vaikeaa, 3) ei-rahallisten kustannusten osuus; aika ja vaivannäkö sekä 4) palvelun hinnan ja laadun suhde; hinta viestii laadusta. Tuotteistamisella voidaan vaikuttaa näihin erityispiirteisiin. Tuotosperustainen hinnoittelu on mahdollista, mutta kiinteä hinnoittelu on mahdollista vain jos palvelun sisältö ja toimitustapa on määritelty. Tuotteistamisen ansiosta asiakkaan on helpompi vertailla palveluja ja myös asiakkaan hintatietoisuus lisääntyy. Kiinteää hintaa tarjoavan yrityksen tulee varmistaa, että palvelu on riittävän ainutlaatuinen sekä kilpailukykyinen. Tuotteistaminen mahdollistaa asiakkaan hyötyyn perustuvan hinnoittelun, mutta tässä piilee myös riski, jos ei tiedetä tarkalleen mitä ja millä todennäköisyydellä asiakas palvelusta hyötyy. (Jaakkola ym. 2009, 30.)

Seuranta ja mittaaminen

Palvelun kehittämisen jälkeen on tärkeää myös seurata ja mitata miten palvelun tuotteistamisessa onnistuttiin. Kehitystyölle tulisi olla määriteltynä selkeät perusteet sille, miten tavoitteiden toteutumista arvioidaan. Asiakkaan näkökulmasta katsottuna palvelun koettu laatu sekä asiakastyytyväisyys kertovat siitä miten tuotteistamisessa onnistuttiin. Yrityksen tulisi määritellä tavoitteisiin liittyvät mittarit, jotka ohjaavat tekemään oikeita asioita palveluiden kehittämisessä. Palvelun laatu on palveluiden ominaispiireistä johtuen monimutkainen käsite. Laatu on se miten asiakkaat sen kokevat. Hyvä laatu vastaa asiakkaan odotuksia, se tuottaa tälle arvoa ja aikaansaa asiakastyytyvyyttä. (Jaakkola 2009, 33-34.)

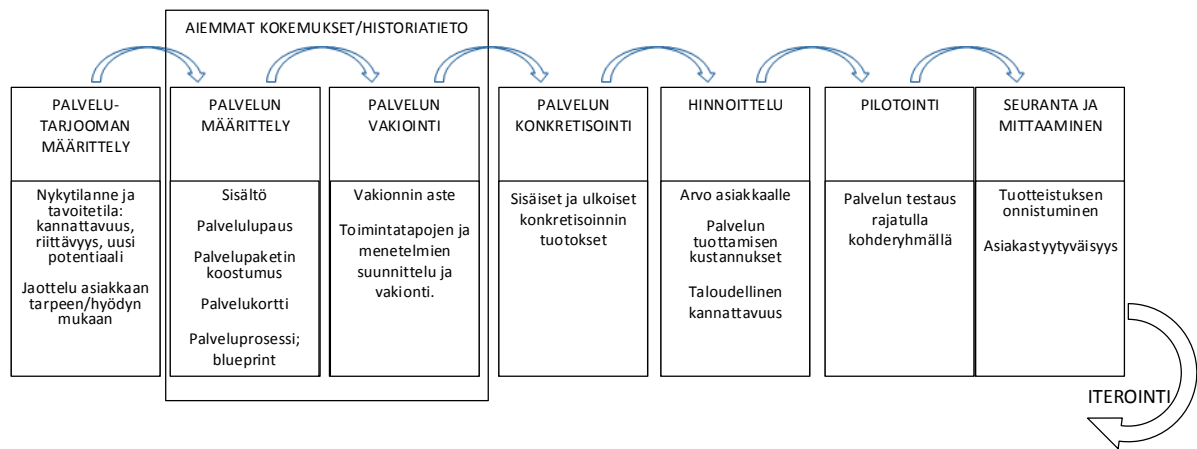
Jatkokehittäminen

Palvelun kehittäminen ei pääty kehitystyön onnistumisen mittaamiseen. Kehitetystä palvelusta tulee osaa yrityksen palvelutarjoonaa ja arviointia tulisi tehdä säännöllisesti normaalin

liiketoiminnan ohessa myös silloin, kun kehityshankkeita ei ole käynnissä. Asiakaspalaute on hyvä kanava parannusehdotusten saamiselle ja tietoa tulisi kerätä aktiivisesti niin yrityksen ulkopuolelta kuin myös yrityksen sisältä. (Jaakkola ym. 2009, 39.)

2.9 Tuotteistamisen prosessimalli kohdeyritykselle

Tutkituista tuotteistamisen prosessimalleista koostettiin tässä tutkimuksessa yhdistelmä, joka on esitetty kuviossa 12.



KUVIO 12. Koostettu tuotteistamisen prosessimalli

Koostetun prosessimallin perustana toimii Jaakkolan ym. (2009) malli, joka tarjoaa selkeät vaiheet menetelmiseen asiantuntijapalvelun tuotteistamiseen. Se on myös laajalti viitattu ja käytetty esimerkki asiantuntijapalvelun tuotteistamisen prosessimallista. Tässä tutkimuksessa koostettuun malliin yhdistetään Vaattovaaran (1999) mallista aikaisempien kokemusten analysointi. Historiatiedon analysointi ja sen tulosten hyödyntäminen koettiin tärkeäksi ja sitä haluttiin näin myös korostaa mallissa. Käytännössä tämä tarkoittaa kohdeyrityksessä aiempien projektien ja töiden läpikäyntiä, haastatteluja ja tiedonkeruuta erilaisista tapauksista ja parhaiden käytäntöjen keruusta (niin sanotut best practises). Se edellyttää myös aiemmin hankkeissa olleiden ihmisten kokemusten keräämistä. Sipilän (1995) tuotteistamisen prosessimallista otetaan mukaan sisäisen tuotekuvauksen tekeminen palvelukortin muodossa sekä pilotointi palvelun mittaamiseen sekä toteutumisen arviointiin omana vaiheenaan. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että tuotteistamisprosessissa kehitetty palvelu testataan pilotoimalla ja kerätään saadut kokemukset ja palaute asiakkailta. Tämän jälkeen palvelua jatkokehitetään saadun palautteen mukaisesti.

Kehitystyötä tehdään siis iteroiden. Pilotointi on mainittu Jaakkolan ym. (2009) mallissa seurannan ja mittaamisen yhtenä apuvälineenä, mutta koostetussa mallissa pilotoinnista tehdään yksi aina suoritettava vaihe. Tällä pyritään varmistamaan testaus rajatulla kohderyhmällä ennen palvelun laajempaa jakelua. Pilotointi on myös yksi keino asiakaslähtöisen tuotteistamisen tekemisessä kuten Valminen ja Valtanen (2012) toteavat. Koostettua prosessimallia lähdetään kokeilemaan käytännössä kohdeyrityksessä soveltamalla sitä tuotteistamisen kohteeksi valittavaan asiantuntijapalveluun.

3 TUTKIMUSKOHTTEEN ESITTELY

Tässä osiossa esitellään tämän tutkimuksen kohdeyritys, jossa valittua tuotteistamisen prosessimallia tullaan myöhemmin soveltamaan valittuun palveluun. Alkuun käsitellään perustietoa yrityksestä ja esitellään nykyinen palvelutarjoama, jonka jälkeen tarkastellaan tuotteistamisen nykytilaa kohdeyrityksessä.

3.1 Kohdeyritys

Kohdeyritys on alkuvuodesta 2012 perustettu suunnittelutoimisto, joka keskittyy käyttökokemussuunnitteluun. Yrityksen tarjoamiin palveluihin kuuluu muun muassa konseptointia, käyttöliittymäsuunnittelua, graafista suunnittelua, käytettävyydestäusta sekä palvelumuotoilua. Yrityksellä on tavoitteena myös omien ohjelmistotuotteiden tekeminen palveluliiketoiminnan kanssa rinnakkain.

Käyttökokemussuunnittelun tarkoituksena on tuotteen tai palvelun käytettävyyden parantaminen, jonka seurauksena asiakastytyväisyys lisääntyy ja tuotteen tai palvelun menekki paranee. Palvelua tarvitseva asiakas tarvitsee yleensä apua joko olemassa olevan tai kokonaan uuden tuotteen tai palvelun käyttökokemuksen parantamiseen. (Kohdeyritys 2012.)

Yritys tekee erilaisia toimeksiantoja ja projekteja asiakkaille. Yritys on nuori ja sen liiketoimintaverkosto on yrityksen toiminnan aikana kasvanut. Tässä on auttanut toisaalta Oulun start-up –yritysten verkostoitumisen lisäksi myös yrityksen perustajien omat verkostot ja yhteydet työurien aiemmista vaiheista.

Yrityksen perustajilla ja työntekijöillä on korkea asiantuntemus edustamaltaan alalta ja kertynyttä työkokemusta on runsaasti. He ovat myös tunnettuja alan ammattilaisia niin kotimaassa kuin ulkomailla. Organisaatiossa on monipuolista osaamista. Yrityksen osaamispohja mahdollistaa monenlaisten asiakkaiden palvelun monin eri keinoin. Tehtävät työt voivat vaihdella suppeammista hyvinkin laajoihin tehtäviin.

Yrityksen perustajilla on laajat verkostot sekä paikallisesti että kansainvälisesti ja tämä osaltaan mahdollistaa erilaisia yhteistyöhankkeita eri toimijoiden kanssa. Organisaation koko ja toimintamalli mahdollistaa ketteryyden sekä joustavuuden asiakkaiden sekä kumppanien kanssa.

3.2 Käyttäjäkeskeinen suunnittelu

Kohdeyritys toteuttaa käyttäjäkeskeisen suunnittelun periaatteita toiminnassaan. Käytettyinä lähestymistapoina palveluiden suunnittelussa ja toteuttamisessa asiakkaille toimii kontekstuaalisen suunnittelun (contextual design), käyttäjäkeskeisen suunnittelun (user-centered design) sekä palvelumuotoilun eri menetelmät ja työkalut.

Beyer & Holzblatt (1999; 2014) kuvaavat kontekstuaalisen suunnittelun prosessina jossa asiakas on kaiken keskiössä. Menetelmä tarjoaa vaiheet ja tuotokset suunnittelutyölle. Työvälineitä on useita kenttätutkimuksesta järjestelmän rakenteen ja käyttöliittymän suunnitteluun asti. Menetelmä soveltuu niin suurille kuin pienille projekteille. Siinä perehdytään asiakkaan tarpeisiin ja työskentelyolosuhteisiin ja pyritään näin saamaan kokonaiskäsitys asiakkaan työstä. Menetelmän eri vaiheita ovat kontekstuaalinen haastattelu, suunnitteluryhmän koonti, mallien yhdistäminen sekä vaihe, jossa visioidaan ja protoillaan. Kontekstuaalinen suunnittelu on käytetty menetelmä kehitystyössä eri toimialoilla. Sitä hyödynnetään myös paljon käyttäjäkeskeisen suunnittelun periaatteiden opettamisessa tuotekehityksen eri tahoille.

Käyttäjäkeskeisen suunnittelun perimmäinen tarkoitus on tuottaa mielihyvää asiakkaille. Suurta osaa tässä näyttelee käytettävyys, joka voidaan määritellä siinä, miten suunniteltua tuotetta tai palvelua voidaan käyttää sille tarkoitettuihin päämääriin tehokkaasti ja mielihyvää tuottaen. Käytettävyys on jotain minkä käyttäjät määrittelevät tuotteen tai palvelun tyypillisessä käyttökontekstissa. Tämä tarkoittaa sitä, että tuotteen käytettävyys ratkaistaan siinä kuinka tehokkaasti käyttäjät voivat saavuttaa tuotteen käytölle asettamansa tavoitteet ja kuinka miellyttävää käyttö on. Käytettävyys merkitsee käyttäjän ja tuotteen välisen interaktion laatua. Useat tuotteen ominaisuudet kuten kapasiteetti (kyvykkyys), suorituskyky, luotettavuus, asennus, ylläpito, dokumentointi ja palvelu kaikki korreloivat käytettävyyden kanssa. (Vredenburg, Isensee & Righi 2002, 23-24)

Käyttäjäkeskeinen suunnittelu osallistaa suunnittelutyöhön eri tahoja organisaatiosta, suunnittelun lisäksi mukana ovat esimerkiksi markkinointi, muotoilu, teknologinen kehitys sekä eri tukitoiminnot. Tarkoituksena on saada monipuolinen tiimi tekemään työtä. Tällä varmistetaan se, että suunnittelu- ja kehitystyö noudattaa sovittua, integroitua, asiakaskeskeistä prosessia, joka pitää sisällään seuraavanlaisia aktiviteetteja:

- Käyttäjien toimien ymmärtäminen joka tuottaa tietoa asiakkaista, heidän ympäristöstään sekä nykyisistä ja tulevista tehtävistä
- Suunnitteluaktiviteettien kehitys ja evaluointi sekä niiden testaaminen tulevilla käyttäjillä iteroiden
- Yrityksen oman toiminnan vertaaminen kilpailijoihin; oman suunnittelun vertaaminen sen kilpailijoiden tekemiseen (Vredenburg ym. 2002, 23-24.)

Palvelumuotoilu nähdään tapana yhdistää vanhoja suunnittelunkeinoja uudella tavalla. Kyseessä ei sinällään ole uusi innovaatio ja palvelumuotoilu elää ja kehittyy itsekin kuten siinä opetetaan, jatkuvasti kehittyen. Palvelumuotoilu hyödyntää organisaatiota siinä että sen avulla voidaan havaita strategisia mahdollisuuksia liiketoiminnassa, innovoida uusia palveluita sekä myös kehittää jo olemassa olevia palveluita. Palvelumuotoilu on konkreettista toimintaa, jossa yhdistyy niin käyttäjätarpeet ja odotukset, mutta myös palvelua tuottavan tahon liiketoiminnan tavoitteet siten, että lopputuloksena on toimiva palvelu. Tavoitteena on tuottaa taloudellisesti, sosiaalisesti sekä ekologisesti kestäviä palveluita. (Tuulaniemi 2011, 24-25.)

3.3 Kohdeyrityksen nykyinen palvelutarjoama

Tässä osiossa tarkastellaan tutkimuksen kohdeyrityksen nykyistä palvelutarjoamaa. Yrityksen asiakaskuntaan kuuluu yrityksiä ja erilaisia yhteisöjä, kaupunkia ja kuntia. Yrityksen palveluita tarjotaan kaikille asiakkaille.

3.3.1 Tuote ja palvelukonseptointi

Tuote- ja palvelukonseptoinnissa on kyse uusien tuote- ja palvelukokonaisuuksien ideoinnista ja suunnittelusta käyttäjälähtöisesti, teknologiasta riippumatta. Suunnittelun lähtökohtana on aina ihminen, jolle tuotetta suunnitellaan. Palvelun konseptointivaiheessa suunniteltavan tuotteen tai palvelun tulevasta käyttökontekstista luodaan kokonaiskuva sekä määritellään käyttäjätarpeet. Konseptivaiheen pohjalta luodaan demoja, joilla päästään testaamaan suunniteltua välittömästi ja varmistetaan jo työn alkuvaiheessa oikea suunta tulevalle tuotteelle tai palvelulle. (Kohdeyritys 2014, hakupäivä 15.1.2015.)

3.3.2 Käyttöliittymäsuunnittelu

Yrityksen syvin asiantuntemus liittyy käyttöliittymäsuunnitteluun, joka perustuu käyttäjän ja laitteen välisen vuorovaikutuksen suunnitteluun. Suunnittelutyön tavoitteena on helppokäyttöiset, intuitiiviset ratkaisut. Käyttöliittymäsuunnittelu on usein käyttöliittymäsuunnittelijan sekä graafikon yhteistyön tulosta. Suunnittelun tarkoituksena on luoda kokonaisvaltainen käyttöliittymäkokemus, jossa interaktiologikka ja visuaalisuus tukevat toinen toisiaan lopputuloksen ollessa käyttökokemukseltaan loppuun asti mietitty kokonaisuus. (Kohdeyritys 2014, hakupäivä 15.1.2015.)

3.3.3 Käytettävyystestaus

Kohdeyritys tuottaa palveluna käytettävyystestausta ja asiantuntija-arvioita joiden tarkoituksena on tuotteen tai palvelun käytettävyyden analysointi ja parantaminen. Hyvän käytettävyyden kriteereinä voidaan pitää tuotteen käytön tehokkuutta, tarpeellisten toimintojen sisällymistä tuotteeseen sekä sitä, että tuotetta tai palvelua käyttävän ihmisen ei tarvitse opetella sen käyttöä ja/tai palauttaa muistiin sen toimintoja. Kun nämä kriteerit saavutetaan, voidaan puhua helppokäyttöisestä tuotteesta. Hyvä käytettävyys on selkeä kilpailuvaltti sen tarjoavalle yritykselle, se edesauttaa ja helpottaa tuotteen myyntiä ja markkinointia. (Kohdeyritys 2014, hakupäivä 15.1.2015.)

3.3.4 Graafinen suunnittelu

Yhtenä tarjottavista palveluista kohdeyritys suunnittelee ja toteuttaa erilaista grafiikkaa mobiili- sekä muille alustoille ja materiaaleille. Esimerkkejä suunnittelunkohteista ovat erilaiset mobiilisovellukset ja –palvelut, www-sivut ja erilaiset pakkaukset sekä esitteet. Graafisen suunnittelun osana asiakkaille toteutetaan myös brändin/visuaalisen ilmeen suunnittelua. Brändisuunnittelu pitää sisällään logosuunnittelua, graafisen ohjeiston (brand book) luomisen sekä markkinointimateriaaleja erilaisiin tarkoituksiin kuten esimerkiksi Powerpoint –pohjat, kirjepohjat sekä käyntikortit sovitun graafisen ilmeen mukaisesti. (Kohdeyritys 2014, hakupäivä 15.1.2015.)

3.3.5 Palvelumuotoilu

Kohdeyritys on suunnitellut asiakkailleen useita uusia palveluita ja parantanut jo olemassa olevia palveluita palvelumuotoilun keinoin. Palvelumuotoilu pitää sisällään erilaisia työtapoja ja menetelmiä palvelukonseptien ideointiin. Esimerkkeinä työkaluista voidaan mainita erilaiset visualisoinnit sekä prototypointi, jotka auttavat palvelun sisällön konkretisoinnissa jo suunnitteluvaiheessa. Palvelumuotoilussa yhdistyy palvelua käyttävän asiakkaan käyttökokemus sekä palvelua tarjoavan yrityksen liiketoimintanäkökulma. Sen tarjoaman liiketoimintamallin avulla kehitetään jo olemassa olevia palveluja sekä löydetään myös uusia liiketoimintamahdollisuuksia (Kohdeyritys 2014, hakupäivä 15.1.2015.)

3.3.6 Koulutus

Kohdeyritys tarjoaa erilaisia räätälöityjä koulutuksia käyttökokemussuunnittelun eri osa-alueilta yrityksille ja yhteisöille. Esimerkkejä erilaisista tarjottavien koulutusten aiheista ovat muun muassa käytettävyydestä, käyttäjäkeskeinen suunnittelu tuotekehitysprosessin osana, visuaalinen prototypointi sekä palvelumuotoilu. Kohdeyritys jakaa omaa asiantuntemustaan koulutusten muodossa tavoitteenaan viestiä käyttäjäkeskeisen suunnittelun hyödyistä ja edistää sen perustietämyksen leviämistä asiakaskunnassa. Käyttäjäkeskeisen suunnittelun ottaminen osaksi yrityksen tuotekehitysprosessia tukee ja kehittää yrityksen toimintaa. (Kohdeyritys 2014, hakupäivä 15.1.2015.)

3.4 Tuotteistamisen nykytila kohdeyrityksessä

Yrityksen asiakasprojektit ovat tähän mennessä suuntautuneet eri aloille ja erikokoisille asiakkaille. Tuotteistamista on aiemmin suunniteltu yrityksessä ja mietitty niin sanottua ”sisäänvetotuotetta”, palvelupakettia jolla myytäisiin asiakkaalle tietyn rajatun ajan kestävä suunnittelutyö kiinteällä hinnalla. Tämän palvelun suunniteltiin toimivan reittinä isompien projektien ja töiden hankkimiseen; kun asiakas ostaa ensin tämän ”aloituspaketin”, monissa tapauksissa voisi olettaa että asiakkaan tarvitsevan ja haluavan hankkia myös lisää työtä yritykseltä. Toisaalta tällä palvelupaketilla saataisiin yritystä tutummaksi uusille asiakkaille ja se toimisi myös oivallisena keinona osoittaa yrityksen asiantuntemusta. Palvelupaketti suunniteltiin ja kuvattiin palvelukuvauksessa, joka on esitelty kuviossa 13.



KUVIO 13. Esimerkki palvelupaketin kuvauksesta kohdeyrityksessä.

Suunniteltua palvelutuotetta ei kuitenkaan ole otettu tarjontaan. Pilotointia kohdistettiin tietyille asiakkaille mutta johtuen muun muassa myynnin ja markkinoinnin resurssivajeesta kampanja on jäänyt vielä odottamaan laajempaa lanseerausta. Kuitenkin tehty työ osoittaa, että tuotteistamisen ensiaskeleita on kohdeyrityksessä otettu.

Tuotteistamisen piirteitä näkyy kohdeyrityksessä myös vakiintuneiden menetelmien ja työkalujen käytössä palveluiden toteuttamiseen. Asiakasprojektista riippuen valitaan käytettävät menetelmät ja vaiheet työn toteuttamiselle. Tietyt vaiheet ja menetelmät toistuvat projektista toiseen, kun taas joissain projekteissa käytetään lisäksi juuri sille työlle tarvittavia menetelmiä.

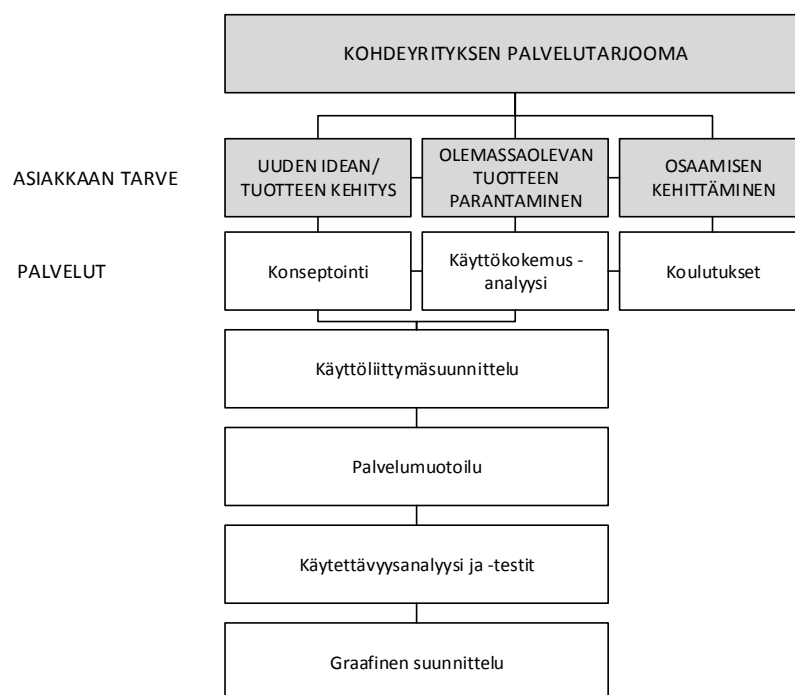
4 TUOTTEISTAMISPROSESSIN SOVELTAMINEN JA TULOKSET

KOHDEYRITYKSESSÄ

Tässä osiossa kuvataan koostetun tuotteistamisen prosessimallin soveltamista vaihe vaiheelta kohdeyrityksen valittuun palveluun ja tarkastellaan sen tuottamia tuloksia.

4.1 Palvelutarjooman kuvaus

Jaakkolan ym. (2011) suosittelevat palveluiden ryhmittelyä jonkin prosessin, osaamisen tai asiakasryhmän ympärille. Kohdeyrityksen kanssa lähdettiin analysoimaan palveluita asiakkaan tarpeiden pohjalta. Nykyisellään tarjotut palvelut esiteltiin yleisellä tasolla kappaleessa 3.3. Kuviossa 14 on esitettyä kohdeyrityksen palvelutarjooma tarkemmin eriteltynä asiakkaan näkökulmasta, tämän tarpeiden mukaisesti luokiteltuna.



KUVIO 14. Kohdeyrityksen palvelut asiakkaan tarpeiden mukaan lajiteltuna

Kohdeyrityksen kanssa käytiin läpi yrityksen nykyinen palvelutarjooma ja ryhmiteltiin niitä asiakkaan tarpeiden mukaisesti. Osaa palveluista tarjotaan useampaan asiakastarpeeseen. Asiakkaat voidaan jakaa ylätasolla kolmeen eri kategoriaan tarpeiden mukaisesti; uuden

idean/tuotteen omaava asiakas, jo olemassa olevaa tuotetta paremmaksi haluava asiakas sekä asiakas, joka haluaa kehittää omaa tai organisaationsa osaamista käyttäjäkeskeisen suunnittelun eri osa-alueilla.

Uuden idean tai tuotteen kanssa kohdeyritystä lähestyvä asiakas haluaa jalostaa ideaansa pidemmälle. Idea voi olla vasta hahmottumassa asiakkaan mielessä tai hänellä voi olla jo alustavia suunnitelmia tai luonnoksia siitä. Tarjottavia palveluita tähän tarpeeseen ovat tuote- ja palvelukonseptointi, käyttöliittymäsuunnittelu, palvelumuotoilu, käytettävyyshälytys sekä graafinen suunnittelu

Jo olemassa olevan tuotteen tai palvelun omaava asiakas haluaa jatkokehittää ja/tai parantaa tuotettaan. Kyseessä voi olla esimerkiksi sovellus, josta ollaan kehittämässä uutta versiota. Tarjottavia palveluita tähän tarpeeseen ovat käyttökokemusanalyysi, käyttöliittymäsuunnittelu, palvelumuotoilu, käytettävyyshälytys sekä graafinen suunnittelu.

Osaamisen kehittämistä tarvitsevalle asiakkaalle tarjotaan koulutuksia eri aiheista käyttäjäkeskeisen suunnittelun saralla. Koulutuksissa asiakkaan henkilöstölle opetetaan, kuinka käyttäjä otetaan osaksi tuotekehitysprosessia, eli kuinka suunnitellaan ja toteutetaan tuotteita asiakas suunnittelun keskipisteenä.

Palvelutarjoaman kartoituksen jälkeen sitä tulisi arvioida sekä kokonaisuutena että yksittäisten palveluiden osalta. Arviointi auttaa havaitsemaan, miten nykyisiä ja uusia palveluja tulisi kehittää. (Jaakkola ym. 2009.) Arvioinnissa voidaan käyttää apuna erilaisia kysymyslistoja, joista esimerkki on kuvattu liitteessä 1. Palvelutarjoamaa analysoitiin kohdeyrityksessä näiden kysymysten pohjalta. Analysoinnin tuloksena nykyinen palvelutarjoama koettiin riittäväksi. Palveluiden tuottamiseen tarvittava osaaminen koettiin haasteelliseksi niiden palveluiden osalta joiden tuottamiseen käytetään freelancer –verkostoa. Tekijöiden saatavuus on välillä haastavaa, toisaalta joustavan verkoston avulla voidaan vastata myös vaihteluun palveluiden kysynnässä.

4.2 Tuotteistamisen kohteeksi valitun palvelun määrittely

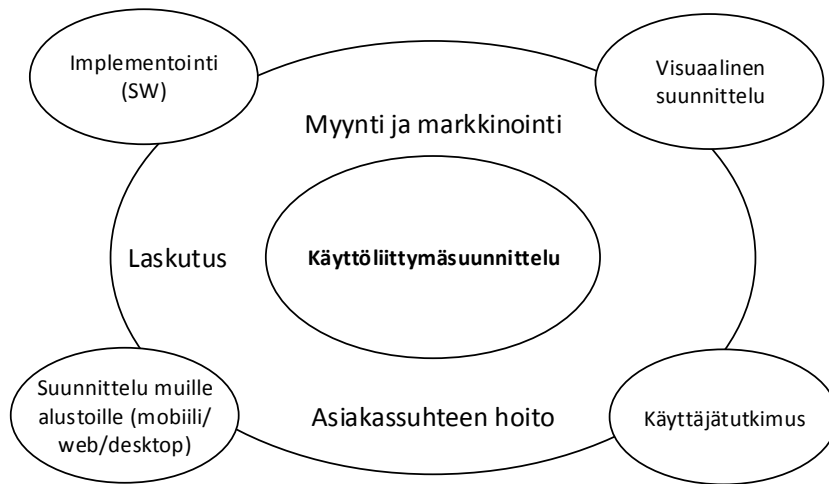
Tuotteistamisen kohteeksi valittiin tähän tutkimukseen yrityksen palveluna tarjoama käyttöliittymäsuunnittelu. Palvelun valintaan vaikutti useampi tekijä, muun muassa se, että kyseistä

palvelua yritys tarjoaa määrällisesti eniten. Keskusteluissa yrityksen kanssa kävi myös ilmi, että kyseisen palvelun prosessissa olisi kehitettävää. Tuotteistamisen toteuttaminen prosessimallin kautta tälle palvelulle tekisi siitä hyvän pohjan myös muiden palveluiden tuotteistamiselle tulevaisuudessa.

4.2.1 Palvelun sisältö ja rakenne

Tuotteistamisen kohteeksi valitun käyttöliittymäsuunnittelun sisältöä analysoitiin yhdessä kohdeyrityksen kanssa. Aiempia kokemuksia kerättiin käyttöliittymäsuunnittelun tehdyistä projekteista. Tarkoituksena oli selvittää ja kuvata tarjottavasta palvelusta varsinainen ydinpalvelu sekä tämän lisäksi tarjottavat tuki- ja lisäpalvelut. Jaakkolan ym. (2009) tuotteistamisen mallissa ydinpalvelun todetaan olevan tärkein yksittäinen syy, miksi asiakas palvelun hankkii. Tarjottavat tukipalvelut mahdollistavat ydinpalvelun käytön ja lisäpalvelut ovat keino yritykselle erottautua kilpailijoistaan.

Kuviossa 15 on esitetty kohdeyrityksen palvelun ydinpalvelu, tukipalvelut sekä lisäpalvelut jotka yhdessä muodostavat palvelupaketin. Ydinpalvelu on käyttöliittymäsuunnittelu, se vastaa asiakkaan tarpeeseen jalostaa tuoteideaa eteenpäin ja/tai parantaa jo olemassa olevan tuotteen myyntiä. Tukipalveluina nähdään myynti ja markkinointi, asiakasyhteydenpito, laskutus sekä toimitilat. Ilman näitä palveluita ei ydinpalvelua voida myydä ja toteuttaa. Lisäpalveluina kuviossa esitetään implementointi, suunnittelu eri alustoille, visuaalisen ilmeen suunnittelu sekä käyttäjä tutkimukset.



KUVIO 15. Kohdeyrityksen palvelupaketti

Implementoinnilla tässä yhteydessä tarkoitetaan käyttöliittymän toteutusta ohjelmointitasolla. Kohdeyrityksellä on verkostossaan kumppaneina ohjelmistoyrityksiä, jotka ovat erikoistuneet ohjelmistojen toteuttamiseen. Mikäli asiakas niin haluaa, voi kohdeyritys tarjota koko paketin suunnittelusta toteutukseen.

Lisäpalveluna tarjotaan suunnittelua myös muille alustoille. Jos asiakkaan tarve liittyy vaikkapa mobiilisovelluksen suunnitteluun, voidaan lisäpalveluna tarjota suunnittelua myös muille alustoille kuten vaikkapa www-sivuille tai desktop-sovelluksille. Joissain tapauksissa ydinpalvelu pitää sisällään esimerkiksi mobiili- ja www-suunnittelun, mutta tarvittaessa voidaan siis tarjota suunnittelua muille alustoille.

Visuaalisen ilmeen suunnittelua tarjotaan lisäpalveluna käyttöliittymäsuunnittelulle. Käyttöliittymäsuunnittelussa toteutetaan asiakkaan toiveita kuunnellen sovellukselle tai palvelulle tietty visuaalinen ulkoasu. Tätä samaa visuaalista puolta voidaan myös päivittää asiakkaan muihin palveluihin kuten esimerkiksi brändimateriaali, www-sivut, esitteet ja mainosmateriaali. Käyttöliittymäsuunnittelu toimii tässä tapauksessa porttina laajempienkin työkokonaisuuksien tarjoamiselle.

Lisäpalveluna tarjottavat käyttäjätutkimukset mahdollistavat asiakkaalle käyttäjien tarkemman tutkimisen. Käyttöliittymäsuunnittelun tuloksia voidaan testauttaa aiotulla kohderyhmällä ja tätä

testausta voidaan ulottaa laajemmallekin asiakkaan palveluihin ja toimintaan. Asiakkaan koko palveluketjua voidaan tarvittaessa analysoida tarkemmin.

Kohdeyrityksen kanssa hahmoteltiin palvelukuvausta, joka kiteyttäisi palvelun asiakaslähtöisesti. Kuvaus on esitetty liitteessä 2. Palvelukuvaus on koostettu Sipilän (1995) palvelukuvauksesta sekä Valmisen (2012) esittelemästä palvelukortista. Palvelukuvaukset on tarkoitettu sisäiseen käyttöön selventämään palvelun sisältöä sekä auttamaan esimerkiksi myynnissä. Jatkossa on tarkoitus jalostaa palvelukuvauksista asiakkaille suunnatut esitteet graafikon tekemänä.

4.2.2 Palvelun prosessi

Käyttöliittymäsuunnittelusta tehtiin blueprint -kuvaus, joka on esitetty liitteessä 3. Blueprint -kuvaus esittää palveluprosessin asiakkaan näkökulmasta. Siinä eritellään asiakkaalle näkyvät osat sekä taustalla tapahtuvat, asiakkaalle näkymättömät osat. Kuvauksen tekeminen tarjosi hyvän katsauksen kohdeyrityksen palveluprosessiin. Kuvausta tehtäessä käytiin läpi aiemmin tehtyjä projekteja ja niihin liittyviä vaiheita. Mallista voitiin havaita ne työmenetelmät ja -vaiheet, jotka yleensä toistuvat samankaltaisina projektista ja asiakkaasta toiseen. Vaatimusten selvittäminen nähtiin yhtenä suurimmista haasteista palvelun prosessissa. Tämä huomio oli hyvin samankaltainen Lehtisen & Niinimäen (2005, 11) huomioiden kanssa määrittelyvaiheen hankaluudesta. Asiakkaiden vaatimukset eivät aina ole selvillä ja niiden selvittäminen voi olla joskus hyvinkin aikaa vievä vaihe. Toisaalta asiakas ei välttämättä tiedosta vaatimustensa puutteellisuutta eikä ole halukas maksamaan työstä vaatimusten saattamisesta paremmalle tasolle. Tähän mietittiin yhtenä ratkaisuna projektin määrittelyvaiheen vakioimista niissä tapauksissa, joissa määrittelyä ei asiakkaan puolelta ole tehty tai se on vaillinainen. Ratkaisuna ideoitii niin sanottu asiantuntija-analyysi.

Prosessin kuvaaminen aikaansai myös ideoita palvelun kehittämisestä ja edelleen konkretisoinnista. Erilaisten tukiprosessien kuten tietojärjestelmien ja työkalujen hyödyntäminen edesauttaisi tiedon keräämistä ja siirtämistä muun organisaation käyttöön helpommin. Asiakaspalautteen keruu oli myös eräs asia jonka osalta selkeästi huomattiin, että palautteen systemaattisempi kerääminen auttaisi kehittämään palvelua.

Sipilä (1998) esittää asiantuntijaprojektien yhtenä haasteena sen, että täsmällisen tarjouksen tekeminen on hankalaa ennen kuin asiakkaalta saadaan täsmällinen kuva tehtävästä työstä. Tässä koetaan hankaluutena asiakkaan puolelta se, että tarjouksen tekemiseen tarvittavaa usein luottamuksellistakin tietoa ei haluta antaa tarjouksen tekovaiheessa. Asiantuntijan tietämystä ja tämän tekemiä tarjouksia voidaan myös käyttää väärin; joskus voi käydä niin, että asiakas ei hyväksy tarjousta vaan menee saatujen ehdotusten kanssa kilpailijan luokse ja teettää työn tällä.

Yllämainitut ongelmat tunnistettiin myös kohdeyrityksessä, kun palvelun tuottamisen prosessia käytiin läpi. Projektin myynti- ja neuvotteluvaiheeseen liittyy paljon työtä, jota ei välttämättä voida laskuttaa asiakkaalta. Vaarana on, että asiakas hylkää projektiehdotuksen, jota varten on tehty paljon taustaselvitystä ja suunnittelutyötä. Tässä vaihtoehtona nähtiin myös aiemmin mainittu asiantuntija-analyysi. Ideana on se, että määrittelyvaihe tarjotaan kiinteästi hinnoiteltuna pakettina projektin alkuun, jonka jälkeen jatkettaisiin projektin muihin vaiheisiin. Asiantuntija-analyysiä voitaisiin tarjota joko uuteen ideaan tai jo olemassa olevan palvelun parantamiseen. Tästä kerrotaan lisää palvelun konkretisoinnin yhteydessä.

4.3 Palvelun vakioiminen

Käyttöliittymäsuunnittelun osalta analysoitiin jo tehtyjä projekteja sekä työn eri vaiheita. Toteutuneet projektit tarjoavat hyvää historiatietoa suunnitelluista käyttöliittymistä ja niistä voitiin havaita samankaltaisuudet mutta toisaalta myös räätälöidyt osat. Löydetyt osat vakionnille, mahdollisille moduuleille sekä räätälöidylle osalle on esitetty yksityiskohtaisemmin liitteessä 4. Vakioidut osat ovat esimerkiksi työmenetelmiä eri vaiheissa, kuten vaikkapa ”rautalankamallin” (wireframe) ja moodboardin rakentaminen sekä prototypointi tietyllä sovelluksella. Käytössä on laaja kirjo erilaisia menetelmiä, joista osaa käytetään lähestulkoon aina. Osa menetelmistä tulee taas mukaan johtuen asiakkaalle tehtävän työn erityispiirteistä. Vakionnista löydettiin paljon samankaltaisuuksia Sipilän (1995, 16) esittämistä ajatuksista asiantuntijapalveluiden työmenetelmien ja prosessien vakionnista. Palvelun sisältö voidaan räätälöidä, mutta menetelmät ja prosessit ovat usein samankaltaisia.

Erilaisia moduloitavia osia löydettiin suunniteltavan käyttöliittymän toiminallisuudesta. Jos esimerkiksi suunnittelun kohteena oleva sovellus vaatii käyttäjän kirjautumisen palveluun, se on yksi moduloitu osa. Tiettyjen toiminnallisuuksien toteuttamiseen on olemassa käytettävyyden

kannalta hyväksi havaittu määrä vaihtoehtoja (kuten esimerkiksi sovellukseen sisäänkirjautuminen). Moduloituja osia koostetaan asiakkaan tarpeiden mukaisesti.

Käyttöliittymän näyttöjen määrästä voidaan johtaa myös suuntaa-antava työmääräarvio. Näytöllä tarkoitetaan tässä esimerkiksi mobiilisovelluksen tapauksessa yhtä näyttöruutua ja web-sovelluksen tapauksessa yhtä näytöllä näkyvää sivua. Keskusteluissa kävi ilmi, että jos kyseessä on uuden version parantaminen, tähän menee keskimäärin tietty määrä työtunteja. Jos taas kyseessä on täysin uusi näyttö, työmäärä on suurempi ja keskimäärin tietty määrä tunteja. Tämä auttaa hinnan määrittelyssä, jos vaatimukset työlle ovat selvillä.

Räätälöintiä käyttöliittymän suunnittelussa voi olla esimerkiksi asiakaskohtaiset grafiikat, eli millainen visuaalinen ilme ja värit sekä kuvakkeet suunnitellaan. Tämän lisäksi suunniteltavan sovelluksen/palvelun sisältö kuten esimerkiksi tekstit ja kuvat ovat asiakaskohtaista ja näinollen räätälöitävää osaa.

Asiakaskohtaamisten vakioimisesta keskusteltiin myös workshopeissa. Pohjana käytettiin aiemmin luotua palveluprosessin blueprint -kuvausta. Sen perusteella luonnosteltiin eri vaiheita ja asioita, joita esimerkiksi läpikäydään asiakkaan kanssa eri vaiheissa. Tällä tavoin pohdittiin yhteneviä piirteitä asiakastapaamisessa. Asiakkaan yhteydenoton osalta pohdittiin ratkaisuja, joilla asiakkaan tarve saataisiin selvitettyä ja ratkaisun luonnostelu voitaisiin aloittaa jo mahdollisimman nopeasti. Yhtenä mahdollisuutena nähtiin niin sanotut tarkistuslistat, kysymyspatteristo jonka avulla käydään läpi asiakkaan kanssa tämän tarvetta ja selvitetään asioita jotka auttavat suunnittelutyön aloituksessa. Tietoa asiakkaista on jaettava myös muille organisaatiossa, yhtenä ratkaisuna on asiakastietokannan tehokkaampi hyödyntäminen.

Asiakaskohtaamisen vakioiminen koettiin hyödyttävän myös tilanteessa, jossa jokin toinen taho myisi kohdeyrityksen palvelua. Asiakkaan kohtamisvaiheessa ei tarvitse tietää kaikkea käyttöliittymäsuunnittelusta, jos on olemassa esimerkiksi edellä mainittuja tarkistuslistoja. Myyjä pystyisi siten selvittämään asiakkaan tarvetta ja ratkaisua voidaan sen jälkeen alkaa hahmotella asiantuntijoiden kanssa. Tarkentavia kysymyksiä voidaan myös esittää asiakkaalle prosessin edetessä, jotta saadaan mahdollisimman tarkka kuva tarpeesta.

4.4 Palvelun konkretisointi

Kohdeyrityksessä käytettyjä konkretisoinnin keinoja tuotettavien palveluiden tueksi ovat olleet esitteet, mainokset, koulutusmateriaalit, yrityksen WWW-sivut sekä projektireferenssit ja –työnäytteet. Messuja ja tapahtumia varten on teetetty julisteita ja postereita.

Esitteessä on kuvattu yrityksen palvelut yleisellä tasolla, kerrottu niiden sisällöstä ja saavutettavista hyödyistä. Palvelun toteuttamistavoista ei ole kerrottu sen yksityiskohtaisemmin. Esitettä on jaettu asiakastapaamisissa sekä erilaisissa tapahtumissa, joissa yritys on ollut esittelemässä toimintaansa. Tällaisia tapahtumia ovat olleet esimerkiksi vuosittain järjestettävä käytettävyyispäivä (World Usability Day) sekä palvelumuotoilun ympärille koostetut tapahtumat.

Yrityksen WWW-sivuilla kerrotaan yrityksestä, tarjottavista palveluista sekä esitellään referensseinä toteutuneita asiakasprojekteja. Asiakastyytyväisyyskyselyjä yritys ei ole toteuttanut, mutta asiakkailta on pyydetty referenssejä varten kommentteja. Koulutuksia varten on tehty materiaaleja, joissa alkuun esitellään yritys ja sitten esitetään koulutuksen sisältämät asiat tehtävineen.

Tuotteistamisen kohteeksi valitun käyttöliittymäsuunnittelun osalta koostettiin myös palvelukuvaus (liite 2). Tehdystä blueprint –kuvauksesta koostettiin asiakkaille näytettävä versio, josta yksi esimerkki on esitetty liitteessä 5. Sen koettiin olevan myös yksi konkretisoinnin keino kertomaan asiakkaalle mitä työhön sisältyy.

Kappaleessa 3.4 esitellyssä kohdeyrityksen tuotteistamisen nykytilassa kerrottiin käyttöliittymäsuunnittelun tuotteistamiseksi aiemmin otetuista askeleista. Tuolloin kehitettyä ”Käyttöliittymäklinikkaa” varten toteutettiin palvelukuvaus esitteen muodossa. Sen avulla pyrittiin konkretisoimaan kyseisen palvelun sisältöä, toteutustapaa ja asiakkaan saavuttamaa hyötyä. Aiemmin tässä työssä esitellystä asiantuntija-analyysistä päätettiin myös koostaa palvelukuvaus, joka on esitetty liitteessä 2.

4.5 Hinnoittelu

Hinnoittelun tarkasteleminen aloitettiin käymällä läpi jo toteutuneita asiakasprojekteja. Kohdeyrityksen aiemmin tekemät projektit tarjosivat hyvää tietoa hinnoittelusta erilaisten tarjousten ja työkokonaisuuksien muodossa. Keskusteluissa yrityksen kanssa selvitettiin työmääräarvioiden perusteita. Asiakkaalle tarjouksessa arvioidun työmäärän ja toteutuneen työmäärän vertailua tehtiin myös. Huomiota kiinnitettiin myös niihin töihin, joissa työmäärä oli noussut suuremmaksi kuin tarjouksessa tarjottu työmäärä. Tällä tavoin pyrittiin selvittämään tekijöitä työmääräarvioiden ja toteutumien erojen välillä.

Tehtyjen töiden ja kertyneen kokemuksen myötä työmääräarviot ovat kehittyneet ja nykyisellään kohdeyrityksessä pystytään käyttämään monessa kohtaa kiinteän hinnoittelun keinoja. Kiinteä hinta on tällöin usein työmääräperusteinen, eli sitten kun vaatimusmäärittely on selvillä, asiakkaalle pystytään antamaan tämän jälkeen hinta-arvio. Hinnoittelussa arvioidaan eri työvaiheiden kesto ja sen kautta päästään laskemaan kuinka kauan yrityksen eri asiantuntijoilla menee työn toteuttamiseen. Kun arvio kokonaistyömäärästä on selvillä voidaan projektille laskea hinta.

Palvelun vakionnissa aiemmin tarkastellut tekijät vaikuttavat luonnollisesti myös palvelun tuottamisen hintaan. Vakiintuneet työvaiheet ja menetelmät kestävät yleensä tietyn aikaa, ja niiden tuottamiseen käytetty aika on tiedossa. Palvelun moduloinnin myötä hinnoittelua tarkasteltiin myös siten kauanko keskimäärin menee toteuttaa esimerkiksi jokin toiminnallisuus tiettyyn sovellukseen tai palveluun. Nämä osat yhdistämällä päästään tarkempaan hinta-arvioon vakioitujen ja moduloitujen osien osalta. Asiakkaalle räätälöity osa vaikuttaa myös hintaan. Tämän arviointi mahdollistuu vaiheessa, jossa vaatimusmäärittely on kunnossa ja asiakkaalta on saatu tarvittavat materiaalit.

Vaatimusmäärittelyn merkitys hinnoitteluun on olennainen ja koettiin myös sen haasteelliseksi vaiheeksi. Mitä tarkempi määrittely on, sitä tarkemmin työmäärä voidaan myös arvioida. Toisaalta tämä vähentää myös muutoksia projektin edetessä, joskin muutoksia usein myös ilmaantuu. Asiakkaan vaatimukset voivat muuttua ja tämä asia pitäisi pystyä myös huomioimaan hinnoittelussa. Jos muutokset aiheuttavat suuria muutoksia myös työmäärään, on tällä vaikutuksensa myös hinnoitteluun. Toisaalta jos asiakkaalla ei ole vaatimuksia tiedossa tai ne ovat hyvin epämääräisiä, on tähän vaiheeseen allokoitava enemmän resursseja kohdeyrityksen puolelta

ja siten myös laskutettavia tunteja. Yhtenä vaihtoehtona tässä kohtaa nähtiin myös se, että epäselvän vaatimusmäärittelyn tapauksessa tarjotaan asiakkaalle aiemmin tässä työssä esiteltyä asiantuntija-arviota. Tämän jälkeen vaatimusten selkiytyttyä olisi helpompi jatkaa käyttöliittymän suunnitteluun ja toisaalta myös antaa tarkempi hinta-arvio jatkon työstä.

Käyttöliittymäsuunnittelun palvelun hinnoittelumallin aihio on esitetty projektiesimerkin kautta liitteessä 6. Kokonaistyömäärä saadaan koostamalla blueprint –kaaviosta eri työvaiheet ja arvioimalla niihin menevä työaika. Vaatimusmäärittelyvaihe voidaan myös toteuttaa tarvittaessa erillisenä asiantuntija-analyysinä, jos tilanne sitä vaatii.

4.5.1 Pilotointi

Palvelun sisällön vastaavuus asiakkaan tarpeisiin tullaan testaamaan palvelun pilotoinnin myötä. Pilotointia tehdään rajatulle joukolle asiakasprojekteja ennen palvelun laajempaa käyttöönottoa. Pilotoinnista saatu palaute ja parannusehdotukset huomioidaan ja palvelua jatkokehitetään niiden perusteella.

4.5.2 Seuranta ja mittaaminen

Tämän tutkimuksen kohteena olevan palvelun kehitystyön onnistumista tullaan mittaamaan käytännössä tulevissa pilottiprojekteissa, jolloin nähdään miten kehitystyössä onnistuttiin. Tuotteistustyön vaiheita ja menetelmiä on peilattu tutkimuksen aikana käynnissä oleviin asiakasprojekteihin ja kerätty niistä tietoa tutkimuksen tueksi.

Palvelun kehittämisen onnistumisen arviointiin on erilaisia keinoja. Jaakkolan ym. (2009) mukaan erilaiset mittarit tuottavat konkreettista informaatiota ja mittarit tulisi suunnitella siten, että ne liittyvät tuotteistuksen tavoitteisiin. Näin niistä on hyötyä myös päätöksenteossa. Mittareilla ohjataan tekemistä oikeaan suuntaan. Palvelun vaihe sen elinkaareissa vaikuttaa myös, alkuvaiheessa voidaan keskittyä esimerkiksi osaamisen ja asiakassuhteiden kehittymiseen, kun taas taloudellista tulosta pitäisi syntyä jo kypsemmässä vaiheessa olevan palvelun tapauksessa.

Tuotteistamisen onnistumisen mittaamista varten määriteltiin kohdeyrityksen kanssa tavoitteita ja mittareita, joita on esitetty taulukossa 2. Kuten tuotteistamisen kohteeksi valitun palvelun määrittelyvaiheessa todettiin, asiakastytyväisyyden kerääminen ei ollut aiemmin ollut systemaattista ja tähän tulisi panostaa jatkossa yrityksen tarjoamien palveluiden seurannassa. Asiakastytyväisyys ja sen parantaminen koettiin olevan myös tuotteistustyön yksi tärkeimmistä tavoitteista. Muita tuotteistustyön tavoitteita kohdeyrityksessä ovat myös palvelun markkinoinnin ja myynnin helpottuminen; konkreettisempaa tuotetta kun on myös helpompi myydä. Myynnin lisääntyminen myös kasvattaa yrityksen liikevaihtoa.

TAULUKKO 2. Tuotteistetun palvelun seurannan tavoitteet ja mittaaminen.

| Mittari | Menetelmä | Huomiot |
|---|--|---|
| Palvelun sisällön vastaavuus asiakkaiden tarpeisiin | Pilotointi, testaaminen & palautteen kerääminen | "Mitä voisimme tehdä toisin" Palautteen perusteella prosessin kehittäminen, iteraatiot. |
| Asiakkaan kokema laatu | Asiakastytyväisyyskyselyt Menekki/reklamaatiot | Asiakaspalautteen systemaattinen kerääminen ja tallennus jokaisesta projektista. Tulosten jakaminen organisaatioon ja kehitystoimenpiteet. |
| Palveluprosessin määrittäminen vs. toteutus (=toimitaanko niin kuin määritetty) | Asiakastapaamisten dokumentointi, vaiheiden, käytettyjen menetelmien kirjaaminen | Tallennus asiakastietojärjestelmään |
| Myynnin kehittyminen | Liikevaihdon kehityksen seuranta uuden prosessin myötä vs. "vanhan prosessin" aikainen liikevaihto | |

4.5.3 Jatkokehittäminen

Palvelun seurannan ja mittaamisen kautta saatua tietoa hyödynnetään prosessimallin ja toiminnan kehittämiseen. Kertynyttä tietoa tulee jakaa koko organisaation käyttöön ja varmistaa että kaikki tarvittavat osapuolet voivat osallistua kehitystyöhön. Tuotteistettu palvelu tulee osaksi yrityksen palvelutarjoomaa ja tuotteistusta toteutetaan jatkossa myös yrityksen muille palveluille. Tuotteistamisprosessia suositellaan käytettäväksi kaikessa kohdeyrityksen palvelukehityksessä.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä tutkimuksessa etsittiin vastauksia seuraaviin kysymyksiin:

- Mitä hyötyjä saavutetaan tuotteistamisella?
- Miten asiantuntijapalveluita tuotteistaan?
- Millainen tuotteistamisen malli sopisi kohdeyritykselle?
- Mitä tuotteistamisen prosessimallin soveltaminen saa aikaan kohdeyrityksessä?

Ensimmäisen tutkimusongelmaan haettiin vastauksia lähdekirjallisuudesta. Asiantuntijapalveluiden tuotteistamista käsitteleviä teoksia ja tutkimuksia läpikäymällä selvitettiin tuotteistamisen hyötyjä. Tuotteistaminen hyödyttää asiantuntijapalveluita tuottavaa monin tavoin. Palveluiden vakiointi tehostaa palveluiden tuottamista, niiden kannattavuutta ja tasalaatuisuutta. Tuotteistaminen mahdollistaa tiedon siirtämisen asiantuntijaorganisaatiossa ja vapauttaa asiantuntijoita tekemään haastavampia tehtäviä. Tehokkuus lisääntyy selkeämpien tavoitteiden ja systemaattisempien prosessin myötä. Osaaminen voidaan hyödyntää paremmin ja henkilöstön työmäärien vaihtelua voidaan tasata. Tuotteistaminen parantaa toiminnan laatua.

Tuotteistamisella helpotetaan asiakkaalle palveluiden vertailua ja ostopäätöksen tekoa. Palvelun hinnoittelu helpottuu ja parantaa yrityksen katetta. Markkinointi helpottuu kun palvelut ovat konkreettisempia. Selkeämpien, asiakkaiden tarpeet paremmin täyttävien palveluiden myötä myös asiakastyytyväisyys paranee.

Tuotteistaminen mahdollistaa palveluiden kiinteän hinnoittelun. Tällöin asiakas hahmottaa paremmin rahoilleen saamansa vastineen ja myyjä saa kiinteän hinnoittelun myötä yleensä paremman katteen myymälleen palvelulle. Systemaattisemmin tuotettu palvelu on kustannustehokkaampaa tuottaa. Tuotteistaminen myös vaikuttaa positiivisesti yrityksen johtamiseen ja kannattavuuteen.

Toisen tutkimusongelman osalta keskityttiin siihen miten asiantuntijapalveluita tuotteistaan. Tuotteistamisen avulla systematisoidaan palvelukehitystä ja kehitetään innovointia, kustannustehokkuutta sekä asiakaslähtöisyyttä. Tavoitteena on kilpailukykyisen, kannattavan ja innovatiivisen liiketoiminnan luominen.

Tuotteistaminen voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen tuotteistamiseen. Sisäinen tuotteistus keskittyy nimensä mukaisesti yrityksen sisällä tapahtuvaan, asiakkaalle näkymättömään toimintaan. Tähän kuuluu muun muassa toiminnan kehittämistä ja systematisointia. Sen avulla yritys kehittää toimintaansa ammattimaisemmaksi. Ulkoisen tuotteistuksen avulla pyritään kehittämään palvelun ulospäin näkyviä osia konkreettisuutta ja näkyvyyttä parantamalla. Ulkoinen tuotteistus voidaan kiteyttää yrityksen mahdollisuudeksi myydä, kun taas sisäinen tuotteistus nähdään yrityksen kykynä myydä.

Tuotteistaminen on prosessi, joka vaatii suunnittelua. Sitä tapahtuu yrityksen eri asteilla ja eteneminen on yleensä vaiheittaista. Sipilä (1995) määrittelee vaiheet sisäisten työmenetelmien kehittämisestä asteittain tuotetuen kautta tuotteistettuun palveluun tavoitteena täysin monistettavissa oleva tuote. Parantaisen (2007) listaamat vaiheet alkavat nekin toimintamallien kehittämisellä. Seuraavassa vaiheessa palvelu nimetään ja hinnoitellaan. Toimitussisällön vakiintuessa mahdollistuu myös kiinteä hinnoittelu. Tietotaidon siirtämisellä yrityksen sisällä saadaan aikaan palvelun monistumista. Vaiheiden dokumentoinnin kautta päästään jälleen myytävään palveluun.

Palvelun tuotteistamisen mallit koostuvat yleensä palvelupaketista sekä prosessista, jossa palvelu tuotetaan. Palvelupaketin tarkoituksena on koota yhteen yrityksen tarjoama ydinpalvelu sekä tuki- ja liitännäispalvelut. Palvelupakettia voidaan käsitellä myös erilaisista osapalveluista muodostuvana kokonaisuutena, jonka osia voidaan myydä myös erikseen. Palvelupaketti nähdään keinona helpottaa asiakkaan ostopäätöstä.

Palvelua kannattaa kehittää siten, että se koostuu mahdollisimman suurelta osin vakioiduista osista. Palvelumoduuleilla voidaan rakentaa vakioidun osan päälle asiakaskohtaista osaa. Lisäämällä tämän päälle asiakkaalle räätälöity osa saadaan palvelu tuntumaan asiakkaalle räätälöidyltä, vaikka se olisikin suurelta osin vakioitua.

Palvelun tuottaminen on vaiheittain etenevä prosessi, jonka etenemisessä on määritelty loogisia vaiheita. Yleistäen prosessi voidaan jakaa määrittelyvaiheeseen, suunnitteluun, rakentamiseen ja käyttöönottoon. Määrittelyvaihe selventää tuotteistamisen kohteena olevan palvelun sitä kehittäväälle yritykselle. Tällöin määritellään palvelupaketit ja prosessi, missä palvelu tuotetaan. Suunnitteluun kuuluu menetelmiä ja keinoja, joilla palvelua vakioidaan, konkretisoidaan ja

hinnoitellaan. Palvelun jakelu asiakkaille voidaan sekin tehdä asteittain esimerkiksi pilotoinnin kautta. Palvelua jatkokehitetään seurannan ja mittaamisen tuottaman tiedon perusteella.

Tämän tutkimuksen kohdeyritykselle soveltuvan tuotteistamisen prosessimallin koostaminen alkoi tutkimalla erilaisia kehitettyjä malleja. Tutkimuksessa koostettiin malli, joka perustuu Jaakkolan ym. (2009) malliin. Mallin koettiin olevan käytännöllinen ja kohdeyrityksen toimialalle hyvin sopiva ratkaisu. Mallia täydennettiin Vaattovaaran (1999) mallissa olleella aikaisempien kokemusten selvittämiseksi. Tällä tavoin haluttiin korostaa mallissa historiatiedon merkitystä jo olemassa olevan palvelun kehittämisessä. Tehdyt työt ja kertynyt kokemus kasvattavat yrityksen hiljaista tietoa, joka tällä tavoin saadaan hyödynnettyä palvelukehityksessä. Sipilän (1995) mallista mukaan otettiin pilotoinnin vaihe, jonka koettiin olevan tärkeä vaihe palvelun kokeilussa markkinoilla ennen laajamittaisempaa jakelua. Tämä on toisaalta kohdeyritykselle tuttu toimintamalli asiakasprojektien kautta, joissa kehitettyjä tuotteita ja palveluita testataan ensin rajatuilla markkinoilla.

Mitä tuotoksia sitten syntyi tuotteistusprosessin aikana? Kohdeyrityksen palvelutarjoomasta muodostettiin kuvaus, jossa palvelut luokiteltiin asiakastarpeiden mukaisesti (kappale 4.1). Tuotteistamisen kohteeksi valitun käyttöliittymäsuunnittelun palvelun määrittämisvaiheessa aukaistiin palvelua ja tarkasteltiin sen sisältöä ja rakennetta. Palvelusta muodostettiin palvelupaketti, jonka ytimen, käyttöliittymäsuunnittelun ympärille kuvattiin tukipalvelut sekä lisäpalvelut (kappale 4.1)

Palvelun prosessin kuvauksessa toteutettiin blueprint –kuvaus, joka tarjosi hyvän läpileikkauksen palvelun eri vaiheista sekä asiakkaalle näkyvistä ja näkymättömistä osista. Vaatimusmäärittelyvaihe koettiin haastavaksi vaiheeksi prosessissa ja tähän ideoitiin ratkaisuna erillistä asiantuntija -analyysiä. Mallin tekeminen myös synnytti ideoita palvelun kehittämisestä ja tukijärjestelmien paremmasta hyödyntämisestä tulevaisuudessa. Asiakaspalautteen kerääminen ja hyödyntäminen tulee myös olla systemaattista kaikissa projekteissa.

Palvelun vakioimisen kohdalla tarkasteltiin toteutuneiden projektien vaiheita ja käytettyjä menetelmiä sekä tuotoksia. Jaottelua tehtiin Sipilän (1995) esittämän tuotteen modulaarisuuden kautta, jossa jaetaan palvelu standardiin osaan, moduuleihin sekä räätälöintiin. Vakioituja osia tunnistettiin työmenetelmien ja työkalujen, kuten rautalankamallien sekä prototypoinnin muodossa. Tulevaisuuden mahdollisuutena nähtiin myös mahdollisten tarkistuslistojen käyttö helpottamaan asiakkaan tarpeiden selvitystä. Modulaarisuus käyttöliittymäsuunnittelussa liittyy eri

toiminallisuuksien toteutukseen sekä näyttöruutujen tyypeihin ja määrään. Rääätälöivät osat tunnistettiin asiakaskohtaiseksi sisällöksi sekä grafiikoiksi.

Palvelun konkretisoimiseksi suunniteltiin jo olemassa olevien asioiden lisäksi blueprint –kuvauksen hyödyntämistä asiakastapaamisissa. Tätä voitaisiin käyttää apukeinona kerrottaessa asiakkaalle palvelun eri vaiheista ja menetelmistä. Käyttöliittymäsuunnittelusta koostettiin palvelukuvaus yrityksen sisäiseen käyttöön. Vaatimusmäärittelyn haasteisiin ideoitiin myös uusi asiantuntija-analyysi -palvelu, jota voitaisiin tarjota vaatimusten selvittämiseen.

Palvelun hinnoittelun osalta pyrittiin kiinteään hinnoitteluun, ja suurelta osin tämä on myös mahdollista. Vaatimusmäärittely koettiin vaiheeksi, jossa vaihtelua työmäärissä voi olla ja se asetti haasteen myös hinnoittelulle. Ratkaisuna tähän voidaan hyödyntää tutkimuksen aikana ideoitua asiantuntija-analyysiä.

Palvelun tuotteistaminen on monivaiheinen ja toisaalta myös työläs prosessi. Se saa yrityksen miettimään omaa strategiaansa ja palvelutarjoamaansa. Toiminnan systematisointi yrityksen sisällä näkyy ulospäin myös parantuneena palveluna. Prosessin myötä syntyy paljon konkreettisia tuotoksia erilaisten selvitysten ja kuvausten muodossa. Tarjolla on paljon menetelmiä ja apuvälineitä eri vaiheiden tueksi, mutta rajausta tulee myös tehdä, jotta kehitystyö saadaan tehtyä ajallaan.

Tämän tutkimuksen kohdeyrityksen tavassa toimia havaittiin paljon systemaattisia tapoja ja työmenetelmiä. Tuotteistukseen tarvittavia asioita oli jo olemassa ja palveluprosessi oli lähtökohtaisesti hyvällä tasolla. Yrityksen koko mahdollisti joustavan työskentelyn ja tiedonjako onnistui hyvin. Edustamansa alan ammattilaisina kohdeyrityksen henkilöillä on tarvittava tietotaito palveluiden toteuttamiseen. Tuotteistustyön myötä asioita järjesteltiin ja dokumentoitiin ja prosessi myös synnytti paljon keskustelua palveluiden tuottamisesta. Voidaan sanoa, että suuri osa tarvittavista palasista oli koossa. Niitä järjesteltiin, joitain muokattiin, mutta jotain uutta myös esiteltiin. Kohdeyrityksessä havaittiin samankaltaisuutta tuotteistamisen lähdekirjallisuudessa esitettyjen vaatimusmäärittelyn sekä hinnoittelun haasteiden kanssa. Tutkimuksessa analysoitiin ja ryhmiteltiin yrityksen palvelutarjoomaa asiakkaan tarpeen mukaisesti. Sen lisäksi tuotettiin kuvauksia palvelusta ja palveluprosessista. Konkretisoinnin keinoja toteutettiin sekä yrityksen sisäiseen käyttöön että asiakaskäyttöön.

Tuotteistamistyö kannattaa aloittaa rajatusti jostain palvelusta, testata tuotteistuksen onnistumista ja vasta sitten jalkauttaa työ koskemaan laajemmin yrityksen palvelutarjoamaa. Kehitystyö ei pääty palvelun tarjoamiseen asiakkaille, vaan tuotteistettua palvelua tulee myös jatkokehittää saadun palautteen perusteella.

Tuotteistamisen tekemiselle löydettiin paljon syitä, se hyödyttää yritystä monin tavoin palveluiden kehittämisessä ja myymisessä. Tuotteistaminen tapahtuu vaiheittain ja kehitettävää palvelua tarkastellaan laaja-alaisesti. Tutkimuksessa koostettu palvelun tuotteistamisen prosessimalli koettiin hyödylliseksi sen tarjotessa selkeät askeleet palvelun tuotteistamiseksi. Koostamistyön mukanaan tuomat osat, kuten palvelukuvaus ja pilotointi koettiin olevan kohdeyritykselle hyödyllisiä ja sopivan sen toimintatapaan. Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan hyödyntää myös muihin yrityksen palveluihin. Tavoitteena on jalkauttaa tuotteistamisen periaatteita laajemmin. Tehty työ kohdeyrityksen palvelun tuotteistamiseksi lisäsi sekä tutkimuksen tekijän että kohdeyrityksen tietämystä palveluiden tuotteistamisesta. Tuotteistamista voidaan kertyneen asiantuntemuksen myötä tarjota palveluna myös yrityksen asiakkaille. Kohdeyritys on asiakasprojekteissaan kehittänyt asiakkaille palveluja ja tuotteita asiakaskeskeisesti. Oman palvelun tuotteistamisen kohdalla samoja periaatteita kohdistettiin nyt kohdeyrityksen omaan palveluun.

Mallia tullaan testaamaan käytännössä tulevissa asiakasprojekteissa. Mallin testaaminen laajemmin tutkimuksen kuluessa olisi tarjonnut arvokasta tietoa mallin toimivuudesta, mutta tutkimuksen ajankohta ja kohdeyrityksen tilanne huomioiden mallin pilotointi jää myöhempään vaiheeseen. Mallin jatkokehittäminen tulee tapahtumaan myöhemmin. Tämä tarjoaa mahdollisuuden myös jatkotutkimukselle siitä miten malli toimii ja kuinka sitä voisi parantaa sekä soveltaa laajemmin asiantuntijapalveluita tarjoavissa yrityksissä. Toinen mahdollinen tutkimuksen alue olisi asiakaspalautteen keräämisen systematisointi sekä kertyneen tiedon hyödyntäminen palveluiden kehittämisessä. Asiakaspalautteen keruu ja sen liittäminen prosessin eri vaiheisiin toisi hyödyllistä tietoa jota voidaan käyttää palveluiden kehittämisessä.

LÄHTEET

Grönroos, C. 2000. Service management and marketing. A customer relationship management approach. UK: John Wiley & Sons, Ltd.

Beyer, H. & Holtzblatt, K. Contextual design. Defining customer centered systems. USA: Morgan Kauffman Publishers.

Holtzblatt, K. & Beyer, H. 2014. Contextual Design. Teoksessa: Soegaard, Mads and Dam, Rikke Friis (toim.): The Encyclopedia of Human-Computer Interaction, 2nd Ed.". Aarhus, Denmark: The Interaction Design Foundation. Hakupäivä 15.1.2015,
https://www.interactiondesign.org/encyclopedia/contextual_design.html.

Jaakkola, E., Orava, M & Varjonen, V. 2009. Palvelujen tuotteistamisesta kilpailuetua. Opas yrityksille. Helsinki: Tekes.

Lehtinen, U. & Niinimäki, S. 2005. Asiantuntijapalvelut: Tuotteistaminen ja markkinoinnin suunnittelu. Helsinki: WSOY.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1993. The Constructive Approach in Management Accounting. In Journal of Management Accounting Research. Vol 5, Fall, 243-264.

Kohdeyritys. 2012. Liiketoimintasuunnitelma.

Kohdeyritys. 2014. Yrityksen verkkosivut. Hakupäivä 15.1.2015.

Kuula, A. 2000. Toimintatutkimus: kenttätöitä ja muutospyrkimyksiä. Tampere: Vastapaino.

Løwendahl, B.R. 2000. Strategic management of professional service firms. Denmark: Copenhagen Business School Press.

Miles, I., Kastrinos, N., Flanagan, K., Bilderbeek, R., Den Hertog, P., Huntink, W. & Bouman, M. 1995. Knowledge-Intensive Business Services: Users, Carriers and Sources of Innovation. European Innovation Monitoring System (EIMS), EIMS Publication no. 15, Luxemburg.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Helsinki: WSOYpro Oy.

Parantainen, J. 2007. Tuotteistaminen. Rakenna palvelusta tuote 10 päivässä. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Peltola, S., Ollila, M., Metsä-Tokila T. 2014. Luovat alat toimialaraportti. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Hakupäivä 19.2.2015,
[Http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2287/Luovat_alat_joulukuu_2014.pdf](http://www.temtoimialapalvelu.fi/files/2287/Luovat_alat_joulukuu_2014.pdf).

Santamäki-Vuori, T. 2014. Työ- ja elinkeinoministeriön Ohjelmistoala- ja luovat alat - toimialaraportin julkistustilaisuus 16.12.2015. Hakupäivä 19.2.2015,
[Http://wms.magneetto.com/tem/2014_1216_julkistus/view](http://wms.magneetto.com/tem/2014_1216_julkistus/view).

Simula, H, Lehtimäki, T., Salo, J., & Malinen, P. 2009. Uuden B2B –tuotteen menestyksekkäs kaupallistaminen. Helsinki: Teknologiateollisuus ry.

Sipilä, J. 1995. Asiantuntijapalvelujen tuotteistaminen. Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 1998. Asiantuntija ja asiakas – myymmekö tunteja vai tulosta? Porvoo: WSOY.

Sipilä, J. 2003. Palvelujen hinnoittelu. Porvoo: WSOY

SKOL (Suunnittelu ja Konsulttitoimistojen liitto SKOL ry). 2002. SKOLin strategiaraportti. Visio, maaliskuu 2002. Hakupäivä 20.11.2014,
[Http://www.skolry.fi/sites/default/files/attachments/visio1_2002.pdf](http://www.skolry.fi/sites/default/files/attachments/visio1_2002.pdf).

Toivonen, M. 2012. Asiantuntijapalveluiden tuotteistaminen. CIMO workshop 5.6.2012.
Hakupäivä 20.11.2014,
[Http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/24934_Asiantuntijapalveluiden_tuotteistaminen_Toivonen_05062012.pdf](http://www.cimo.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/cimo/embeds/cimowwwstructure/24934_Asiantuntijapalveluiden_tuotteistaminen_Toivonen_05062012.pdf).

Torkkeli, M., Salmi, P., Ojanen, V., Länkinen H., Laaksolahti, A., Hänninen, S. & Hallikas, J.
Asiantuntijapalvelujen johtamisen haasteet. Opas suunnittelu- ja konsultointiyritysten
liiketoimintaosaamisen kehittämiseen. Lappeenranta: Lappeenranta University of Technology.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Talentum Media Oy.

Vaattovaara, M. 1999. Transforming services into products in a systems engineering company.
Helsinki: Helsinki University of Technology.

Valminen, K. & Valtanen, J. 2012. Kohti avointa, asiakaslähtöistä palvelujen tuotteistamista.
Asiakaslähtöisyys palveluinnovaatioissa – suuret puheet, pienet teot? –seminaari 4.12.2012.
Hakupäivä 25.11.2014, [Http://iris.aalto.fi/en/current/events/valminen_valtanen04102012.pdf](http://iris.aalto.fi/en/current/events/valminen_valtanen04102012.pdf).

Vredenburg, K., Isensee, S. & Righi, C. 2002. User-centered design: an integrated approach. USA:
Prentice-Hall, Inc.

Vuori, M. 2002. Asiantuntijapalvelujen tuotteistamisesta. Hakupäivä 20.11.2014,
[Http://www.mattivuori.net/kehittaminen/asiantpalv-tuotteistus/index.htm](http://www.mattivuori.net/kehittaminen/asiantpalv-tuotteistus/index.htm).

Tapaaamiset ja workshopit kohdeyrityksen kanssa

Tapaaminen 10.11.2015: Työn suunnittelua

Tapaaminen 15.12.2015. Yrityksen palvelutarjooman läpikäynti. Paikalla osakas 1.

29.12.2014 Keskustelu: tuotteistettavan palvelun valinta. Paikalla osakkaat 1 ja 2.

Workshop 21.1.2015. Yrityksen palvelutarjooman läpikäynti, tuotteistettavan palvelun prosessin läpikäynti. Paikalla osakas 1.

Workshop 27.1.2015. Palvelutarjooman jaottelu asiakastarpeiden pohjalta. Käyttöliittymäsuunnittelun prosessin kuvaus. Paikalla osakas 1.

Workshop 3.2.2015 Palvelupaketin koostumus; ydinpalvelu, tuki- ja lisäpalvelut. Paikalla osakas 1.

Workshop 9.2.2015. Blueprint –kuvauksen tekeminen. Paikalla osakas 1.

Workshop 15.2.2015 Palvelukuvausten suunnittelua. Paikalla osakas 1.

Workshop 20.2.2015 Blueprint –kaaviosta asiakkaalle esitettävä kuvaus. Paikalla osakas 1.

Workshop 14.3.2015 Tulosten läpikäynti. Paikalla osakkaat 1 ja 2.

LIITTEET

TUOTEVALIKOIMAN TESTAUSKYSYMYKSIÄ

LIITE 1

(mukailtu Sipilä 1999)

- Miten nykyiset palvelut tyydyttävät asiakkaan tarpeet?
- Pystytäänkö tuotevalikoimalla vastaamaan asiakkaan tarpeisiin eri kehitysvaiheissa?
- Millainen palveluvalikoima on kilpailijoihin nähden? Kuinka kilpailijoista erottaudutaan?
- Onko palveluita priorisoitu?
- Onko kaikille palveluille markkinoita?
- Ovatko tarjottavat palvelut yrityksen imagon mukaisia? Puuttuuko jotain?
- Millaisia riskejä liittyy tuote/palvelustrategiaan?
- Löytyykö yrityksestä se osaaminen mitä palveluiden tuottamiseen vaaditaan?
- Onko yrityksessä osaamista jota voisi tarjota palveluna?
- Missä vaiheessa elinkaartaan tuotteet ja palvelut ovat?

PALVELUKUVAUKSET

LIITE 2

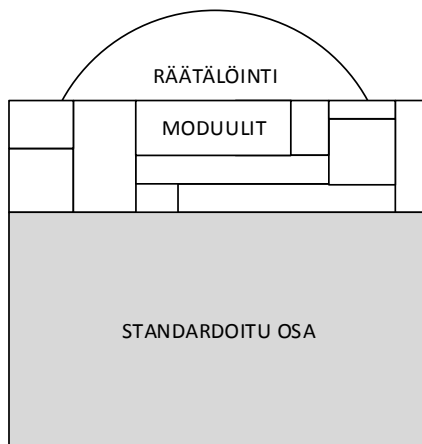
Käyttöliittymäsuunnittelu

LUOTTAMUKSELLINEN

Asiantuntija-analyysi

LUOTTAMUKSELLINEN

LUOTTAMUKSELLINEN

Standardoidut/vakioidut osat:

- rautalankamallit (wireframe), moodboardit
- prototypointi
- asiakkaan haastattelut
- vaatimusmäärittely
- käyttäjätarinat
- taustakartoitukset

Moduulit

- toiminnallisuus/patternit alustasta riippuen (esim login, tunnuksen luonti, tallennus, jakaminen)
- ruutuesimerkit/ruutujen määrä

Räätälöitävät osat

- asiakaskohtaiset grafiikat, suunnittelu ja toteutus
- sisältö; tekstit, kuvat

LUOTTAMUKSELLINEN

HINNOITTELU

LIITE 6

LUOTTAMUKSELLINEN